سمير خليل شمطو

# الشركات السياحية

## إدارة وريادة






# الشركات السياحية

# إدارة وريادة

٩١٠,٤

ش ٨٦٩ شمطو ، سمير خليل .

الشركات السياحية - الإدارة والريادة / سمير خليل شمطو . -ط١- كربلاء المقدسة:

مركز الدراسات والبحوث، ٢٠٢٢.

(٢٩٥ص)؛٢٤سم.

١.السياحة -أ- العنوان.

م.و.

٢٠٢٢/ ٢٨٨٠

المكتبة الوطنية /الفهرسة أثناء النشر

رقم الإيداع في دار الكتب والوثائق ببغداد (٢٨٨٠) لسنة ٢٠٢٢م.

**ISBN**: 978-9922-675-73-2

طبع في مركز كربلاء للدراسات والبحوث/ كربلاء المقدسة

بسم الله الرحمن الرحيم

## المقدمة .....

تعزّز السياحة ميزان المدفوعات السياحي للبلدان؛ ما يجعلها مهتمة بنشاطها السياحي، وبالتالي تسعى إلى تحقيق التنمية السياحية المستدامة، ويرجع السبب في ذلك إلى أهمية القطاع السياحي في الاقتصاد القومي للبلدان، فضلاً عن قدرة السياحة على تقليل البطالة لما تحقّقه من توليد فرص العمل في جميع القطاعات الاقتصادية، ولا سيما القطاع السياحي ذاته.

لم تعد السياحة مفهوماً مرتبطاً بالترفيه والاستجمام من خلال الانتقال والترحال إلى مناطق القصد السياحي، بل أصبحت علماً جامعاً لعلوم الإدارة والاقتصاد والاجتماع، و...إلخ من العلوم العلمية والإنسانية. ولذلك؛ اهتمت الحكومات بقطاعاتها السياحية لزيادة الدخل القومي لها. ودعا ذلك الأمر إلى نهضة المنظمات السياحية وسنّ القوانين والتشريعات السياحية من جهة، ومن جهة أخرى؛ سعت هذه المنظمات إلى تحقيق الريادة في الصناعة السياحية، فتنوعت أنشطتها، وتعدّدت اتجاهاتها، ودرست السلوكيات والانثروبولوجيا البشرية، واهتمت بالسياحة كظاهرة إنسانية، وأنشطة اجتماعية، وبما يحقّق لها الريادة السياحية على مستوى المنظمة السياحية بشكل خاص، والبلد بشكل عام.

ووفقاً لذلك؛ أصبحت عجلة الإبداع والابتكار نحو التميّز والتنافس؛ صراعاً دائماً لهدف تحقيق الإيرادات السياحية الأعلى من خلال الحداثة الدائمة في خصائص الخدمات السياحية وسماتها التنافسية، وبالتالي؛ تحقيق النصيب الأوفر في السوق السياحي.

لقد أصبحت لهذه الخدمات المكانة الرفيعة في السوق السياحي، كما أصبح لها وسطاء في عملية البيع والشراء بين السائح وموردي تلك الخدمات السياحية المتمثلة بأماكن الإيواء والأطعمة والأشربة والنقل وغيرها من الخدمات، وأخذ الوسطاء

أيضاً مكانتهم الخاصة في عملية السوق السياحي والتسويق السياحي بشكل عام، وفي بيع الخدمات السياحية بشكل خاص. واتخذ هؤلاء تسميات متعددة؛ عبّر عنهم المختصون بمصطلحات عديدة؛ كالشركة السياحية، أو وكلاء السفر، وغيرها من المصطلحات التي سيتمّ توضيحها في متن كتابنا هذا، والذي جاء عبر خبرة تدريسية لطلبة كلية العلوم السياحية؛ استمرت خمسة سنوات؛ لنضع كتاباً ينتفع منه طلبة العلم، وكذلك المهتمون في إدارة المنظمات السياحية.

**سمير خليل شَمْطو**

٢٠٢٢

# الفصل الأول

# مدخل عام لصناعة السياحة والسفر

**أولاً: السياحة:**

١) مفهوم السياحة

٢) المفاهيم المرتبطة بالسياحة والسائح

٣) أهمية السياحة

٤) عناصر السياحة

٥) دورة حياة المنتج السياحي

٦) الخدمات السياحية

**ثانياً: السفر:**

١) مفهوم السفر

٢) دوافع السفر

٣) محددات السفر

**ثالثاً: سلوكيات السائح:**

١) مفهوم السلوك

٢) أهمية دراسة سلوك السائح

# مدخل عام لصناعة السياحة والسفر

## أولاً: السياحة:

تعدّ ظاهرة السياحة من الظواهر الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، فهي مهمة في دعم حركة الشعوب والأمم نحو الاطلاع المباشر على تراثها وخصوصيتها ومبادئها، وبالتالي الوصول إلى حالة من التقارب والتفاهم بين الحضارات لنبذ مبادئ التطرف والإرهاب، إذ أنّها وسيلة تعاون وتفاهم، فضلاً عن كونها مناخاً مشبعاً بروح التسامح والتقارب بين الحضارات والشعوب، وكذلك تقارب الأديان أيضاً في الوحدة الانسانية والمجتمعية. ومن الآثار الاجتماعية الواضحة للسياحة؛ هي آثارها الواسعة على الجوانب الحياتية المختلفة للمجتمعات من خلال انعكاساتها على الطابع العام للمجتمع، وعلى بعض الظواهر الاجتماعية الخاصة بعادات وتقاليد سلوك أفراد المجتمع؛ نتيجة التبادل الثقافي المباشر بين العاملين بالقطاع السياحي (في المكاتب السياحية، الشركات السياحية، الفنادق، الإرشاد السياحي، وغيرها)، فضلاً عن التبادل الثقافي بين المواطنين والسائحين بشكل غير مباشر وما ينعكس من الآثار على المجتمع والبيئة، وبالتالي؛ تعمّ روح المودة والتفاهم، ويعمّ الأمن والسلام. وبذلك تنطلق هذه المفاهيم نحو المجتمعات والشعوب المختلفة، لتكون السياحة بوابة مهمة لتحقيق السلام العالمي.

كما وتمتاز السياحة بأهميتها الاقتصادية، كونها الأرض الخصبة للاستثمارات السياحية المحلية والعالمية، بسبب إيراداتها المتحققة من العملة الصعبة، فضلاً عن دورها ومساهمتها في دعم الاقتصاد القومي، وتقريب مستويات ميزان المدفوعات، إذ إنّ السائح في إجازته أو زيارته لأي مقصد سياحي؛ ينفق أكثر بكثير من معدلات

إنفاقه في بلده الأصلي أي في محل إقامته. ومن هنا؛ تساهم السياحية في تثبيت العملات الأجنبية (كونها تجارة غير منظورة)، وبالتالي؛ تساهم في الأثر المضاعف للنفقات السياحية بتوليد سلسلة متعاقبة من الدخول الإضافية التي تدخل الاقتصاد عن كل وحدة نقد يقوم السائح بإنفاقها؛ وكلما تحركت الوحدة المالية، أعطت تأثيراً مركباً في الاقتصاد، وخلقت مصادراً جديدة للدخل القومي.

وفي مجال خلق فرص عمل مباشرة وغير مباشرة؛ يعدّ قطاع السياحة؛ من أهم القطاعات التي تستقطب العديد من العمالة، وتشير الإحصاءات الصادرة عن منظمة السياحة العالمية، أنّ القطاع السياحي يوفر حوالي (٣٣٠) مليون فرصة عمل على مستوى العالم (١ من كل ١٠ وظائف حول العالم). كما يوفر (فرصة واحدة من بين كل أربع فرص عمل جديدة) يتم توفيرها على مستوى العالم. وتمثل العمالة من الإناث في القطاع السياحي نحو (٥٠٪) من مجمل القوى العاملة في القطاع في دول مجموعة العشرين، مقابل (٤٣٪) لنسبة تمثيل المرأة في باقي القطاعات الأخرى[1]. وتستحوذ الصين على المركز الأول عالمياً من حيث عدد العاملين في قطاع السياحة، إذ يقدر عدد العاملين لديها في هذا القطاع بحوالي (٨٠) مليون عامل في عام ٢٠١٨، ويتوقع أن ينمو هذا القطاع بنحو (٣,٩٪) بحلول عام ٢٠٢٩، ليرتفع عدد العاملين في الصين في قطاع السياحة إلى نحو (١٢١,٤) مليون عامل؛ بينما يتوقع أن ينمو هذا القطاع في الهند بنحو (٢٪) خلال الفترة ٢٠١٨ – ٢٠٢٩؛ ليصل عدد العاملين في قطاع السياحة إلى حوالي (٥٣) مليون عامل في عام ٢٠٢٩ مقارنة بحوالي (٤٢,٧) مليون عامل في عام ٢٠١٨، ويوضح الجدول رقم (١) عدد العاملين في قطاع السياحية لبعض دول العالم ٢٠١٨ و٢٠٢٩.

---

(1) Look: Hadri, K., Testing for stationarity in heterogeneous panel data, 2000, Econometrics Journal 3, P148–161.

**جدول (١) - إجمالي عدد العاملين في قطاع السياحة لبعض دول العالم**

| الدول | عدد العاملين في القطاع السياحي (بالألف) | | عدد الوظائف التي ستخلق في قطاع السياحة عام 2029 (بالألف) | معدل نمو العاملين في قطاع السياحة خلال الفترة (2018 –2029) (%) |
|---|---|---|---|---|
| | 2018 | 2029 | | |
| الولايات المتحدة الأمريكية | 14.290 | 16.948 | 2.658 | 1.6 |
| الصين | 79.910 | 121.425 | 41.515 | 3.9 |
| اليابان | 4.608 | 5.016 | 408 | 0.8 |
| ألمانيا | 5.382 | 5.509 | 127 | 0.2 |
| المملكة المتحدة | 4.201 | 4.664 | 463 | 1.0 |
| إيطاليا | 3.478 | 3.816 | 338 | 0.8 |
| فرنسا | 3.022 | 3.510 | 488 | 1.4 |
| الهند | 42.673 | 52.999 | 10.327 | 2.0 |
| اسبانيا | 2.831 | 3.434 | 603 | 1.8 |
| المكسيك | 9.463 | 12.191 | 2.728 | 2.3 |
| البرازيل | 6.855 | 8.171 | 1.316 | 1.6 |

**المصدر**: منظمة السياحة العالمية 2020، قاعدة بيانات مجموعة البيانات الإحصائية للسياحة. نقلاً عن: إسماعيل، محمد وآخر، أثر قطاع السياحة على النمو الاقتصادي في الدول العربية، صندوق النقد العربي – أكتوبر ٢٠٢٠، ص٥.

وفي نشاط الحركة السياحية؛ فإنّ الإحصاءات تشير إلى أنّ عدد السياح بلغ في ٢٠١٨ نحو (١,٤) مليار سائح في عام ٢٠١٨ بالمقارنة مع (٢٥,٣) مليون في عام ١٩٥٠، وارتفعت الإيرادات السياحية لتصل إلى ما يقارب (١,٦) ترليون دولار بالمقارنة مع (٢,١) مليار دولار في عام ١٩٥٠، في حين بلغت الآثار المباشرة وغير المباشرة والمستحدثة للسياحة في عام ٢٠١٩ نحو (٨,٩) تريليون دولار أمريكي (تقريباً (١٠,٣ ٪) من الناتج المحلي الإجمالي العالمي، في حين بلغت صادرات السياح (١,٧) تريليون دولار أمريكي (٦,٨٪) من إجمالي الصادرات و(٢٨,٣٪) من صادرات الخدمات العالمية. أمّا الاستثمارات الرأسمالية؛ فبلغت ما يقارب (٩٤٨) مليار دولار أمريكي استثمار رأسمالي، نحو (٤,٣٪) من إجمالي الاستثمار العالمي. وكان عام ٢٠١٩ عاماً آخر من النمو القوي لقطاع السفر

والسياحة العالمي؛ ممّا عزّز دوره كمحرك للنمو الاقتصادي وخلق فرص العمل. ونجد أن السياحة في فرنسا؛ تحتل مكانة مهمة في الاقتصاد الفرنسي، ويمثل هذا القطاع نحو (٨٪) من الناتج المحلي الإجمالي، و(مليوني) فرصة عمل مباشرة وغير مباشرة. كما يشكل عاملاً معترفاً به من عوامل التأثير في الخارج باعتبار فرنسا تتصدر قائمة الوجهات السياحية العالمية منذ أعوام. وسجّلت سنة ٢٠١٩ رقماً قياسياً في عدد السيّاح الدوليين الوافدين إلى فرنسا، بما في ذلك إلى أقاليم ما وراء البحار، إذ بلغ عددهم (٩٠) مليون سائح[١]. وفي نشاط السياحة الداخلية؛ فتعدّ أحد أهم عناصر الجذب السياحي في العديد من الدول، وهو ما يستدل عليه من ارتفاع حصة السياحة الداخلية لتستأثر بنحو (٧١,٢٪) من إجمالي الإنفاق السياحي العالمي. وتمثل نسبة الإنفاق على السياحة الداخلية إلى الناتج المحلي الإجمالي حصة ملموسة في بعض الاقتصادات العالمية مثل؛ فرنسا وإيطاليا، حيث ساهمت بحوالي (٢,٦٪) و(٢,٥٪) في الناتج المحلي الإجمالي في كل منهما على التوالي خلال عام ٢٠١٩[٢]. ولقد اقترن هذا بحدو ث نمو كبير في الإنفاق على السياحة الداخلية في كل من الدولتين، حيث ارتفع معدل نمو إجمالي الإنفاق على السياحة الداخلية في كل من فرنسا وإيطاليا بنحو (٧٪) و(١٠٪) على التوالي خلال عام ٢٠١٩.

وأما ناتج قطاع السياحة على مستوى الدول العربية في عام ٢٠١٩ فقد ارتفع إلى حوالي (٣١٣,٦) مليار دولار، مقارنة بنحو (٢٨١,٥) مليار دولار محققة خلال عام ٢٠١٨، بزيادة بلغت نسبتها (٢,٢٪). جاء ذلك كنتيجة أساسية لارتفاع عدد السياح الوافدين إلى الدول العربية بنحو (٢,٩٪) ليصل إلى (١٠٧) مليون

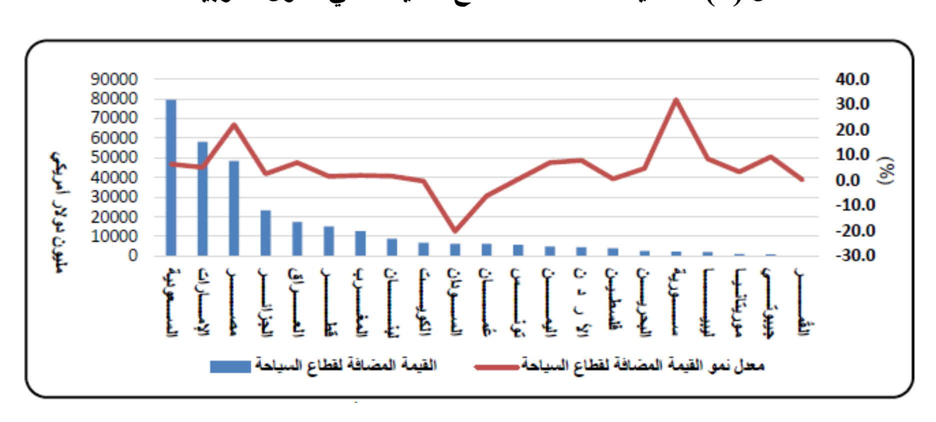
---

(١) ينظر: النصراوي، سلطان جاسم، القطاع السياحي العالمي في خضم أزمة COVID-19، مقال منشور، الموقع الالكتروني– كلية الإدارة والاقتصاد– جامعة كربلاء، ٢٠٢٠/٤/٢٤.

(2) Manzoor, Faiza, and Other, The Contribution of Sustainable Tourism to Economic Growth and Employment in Pakistan, International Journal of Environmental Research and Public Health, 2019.

سائح خلال عام ٢٠١٩ مقارنة مع (١٠٤) مليون سائح في عام ٢٠١٨. وقد سجل ناتج القطاع أعلى مستوى له في السعودية، إذ بلغ (٧٩,٥) مليار دولار في عام ٢٠١٩، يليها كل من الإمارات ومصر بناتج للقطاع بلغ (٥٨,٢) مليار دولار، و(٤٨,٣) مليار دولار في عام ٢٠١٩ على التوالي. ومن جهة أخرى؛ سجّل عدد من الدول العربية ارتفاعاً ملموساً لناتج قطاع السياحة خلال عام ٢٠١٩، وقد جاء على رأسها مصر بارتفاع مسجل لناتج القطاع بلغ (٢٢٪). كما ارتفع كذلك ناتج القطاع بنسبة تراوحت ما بين (٨ – ٩)% في كل من الأردن والجزائر وجيبوتي[١].

**الشكل (١) – القيمة المضافة لقطاع السياحة في الدول العربية ٢٠١٩**




**المصدر**: صندوق النقد العربي (2020)، قاعدة البيانات الاقتصادية، واستبيان دراسة (قياس الأثر الاقتصادي لقطاع السياحة في الدول العربية).

وفقاً لما تقدّم؛ أنّ نمو القطاع السياحي يحقّق (١٠٪) من فرص العمل في العالم هي فرص عمل السياحية، و(١,٥٪) وظيفة غير مباشرة توفرها الوظيفة الواحدة بالقطاع، و(٦٠٪) من عمالة القطاع السياحي هي وظائف للنساء، و(٣٦٪) المعدل

---

(١) إسماعيل، محمد وآخر، أثر قطاع السياحة على النمو الاقتصادي في الدول العربية، صندوق النقد العربي – أكتوبر ٢٠٢٠، ص٦-٧.

العالمي لأصحاب المشاريع الحرّة في الفنادق والمطاعم. وخلال عام ٢٠١٨؛ كان النشاط السياحي (١,٤) مليار سائح دولي بنمو (٥٪)، وصادرات السياحة (٥) مليار دولار يومياً، وتبلغ الصادرات السياحية (٧٪) من حجم الصادرات العالمية، و(٢٩٪) الصادرات السياحية من صادرات الخدمات عالمياً، فيما بلغت إجمالي الصادرات السياحية الدولية (١,٧٥) ترليون دولار وبنمو (٤٪)، منها: (١,٥) ترليون دولار من عائدات السفر، و(٢٥٦) مليار دولار من عائدات نقل الركاب. وخلال عام ٢٠١٧؛ كانت السياحة تمثل المرتبة الثالثة بين أكبر خمسة فئات التصدير في العالم خلال ٢٠١٧، وبلغت صادراتها (١,٥٩) ترليون دولار، وقد كانت المرتبة الأولى لصادرات المواد الكيميائية التي بلغت (١,٩٩) ترليون دولار، والمرتبة الثانية لصادرات الوقود (١,٩٦) ترليون دولار، فيما كانت المرتبة الرابعة لصادرات منتجات السيارات التي بلغت (١,٤٧) ترليون دولار، والمرتبة الخامسة لصادرات المواد الغذائية والتي بلغت (١,٤٦) ترليون دولار[١].

وقد انهار قطاع السياحة جراء تداعيات جائحة كورونا إلى أكثر من (٤) تريليون دولار، ومنيت السياحة الدولية والقطاعات المرتبطة بها بخسائر تقدر بنحو (٢,٤) تريليون دولار في ٢٠٢٠ بسبب الآثار المباشرة وغير المباشرة للانخفاض الحاد في عدد السياح الدوليين. لقد ارتفع عدد السياح الدوليين الوافدين (زوار المبيت) بنسبة (٥٨٪) في الفترة من حزيران إلى أيلول ٢٠٢١ مقارنة بالفترة نفسها من عام ٢٠٢٠، ومع ذلك؛ فقد ظلت النسبة أقل (٦٤٪) عن مستويات عام ٢٠١٩[٢].

(١) منظمة السياحة العالمية التابعة للأمم المتحدة (UNWTO).

(2) Manzoor, same source.

## (١) مفهوم السياحة:

تتمثل السياحة بانتقال الناس إلى بلدان أو أماكن خارج بيئتهم المعتادة لأغراض شخصية أو تجارية. وعرّفت منظمة السياحة العالمية التابعة للأمم المتحدة (UNWTO) السياحة الدولية بأنّها: (أنشطة الأفراد المتمثلة في السفر إلى أماكن خارج أماكن إقامتهم المعتادة والدائمة والإقامة بها لمدة لا تتجاوز (١٢) شهراً لقضاء أوقات ممتعة أو ممارسة أنشطة الأعمال التجارية أو لغيرها من الأغراض)[١].

أما تعريف السياحة الذي عرّفته الأكاديمية الدولية للسياحة، والذي يعدّ أكثر استعمالاً من قبل الباحثين والمختصين، والأكثر شمولية: (مجموعة من التنقلات البشرية والأنشطة المترتبة عليها والناجمة عن ابتعاد الانسان عن موطنه تحقيقاً لرغبة الانطلاق والتغيير)[٢].

ونستدل من التعاريف التي ذكرناها؛ أنّها تضمّ معاييراً ثابتة لترسيخ المفهوم العام للسياحة، وهي:

أ. **الإنتقال**: أي إنتقال الانسان من بيئته المعتادة إلى مكان القصد.

ب. **الغرض** أو **الهدف**: تحقيق الهدف من متعة الانطلاق إلى المكان المقصود.

ج. **الإقامة**: المكوث أو الإقامة لمدة لا تتجاوز ١٢ شهراً.

د. **الإنفاق السياحي**: والمترتب من جراء عمليات الانتقال والإقامة وتلقي الخدمات السياحية الأخرى.

وتنقسم السياحة حسب:

١- اتجاه السائح إلى:

---

(١) مركز الأبحاث الإحصائية والاقتصادية والاجتماعية والتدريب للدول الإسلامية (سيسرك)، تقرير السياحة الدولية ٢٠١٧، منظمة التعاون الإسلامي، أنقرة، ٢٠١٧، ص١.

(٢) عطوي، فوزي، والتشريعات السياحية والفندقية في لبنان والبلاد العربية، ط١، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، ٢٠٠٤، ص٦.

أ- **السياحة الداخلية**: وهي حركة انتقال السائح من مكان إقامته المعتاد لزيارة مكان آخر أو منطقة أخرى داخل حدود دولته التي يقيم فيها، بحيث يقطع مسافة لا تقل عن (٤٠) كم لأي غرض من الأغراض فيما عدا العمل أو لغرض الكسب.

ب- **السياحة الخارجية**: وهي حركة السياح الذين يقصدون أماكن سياحية خارج وطنهم الأصلي، وهي من أوجه النشاط التي تمارس في تسفير السياح الوطنيين إلى الخارج، أو استقبال السياح الأجانب؛ وذلك بغرض قضاء أوقات فراغهم أو الراحة والاستجمام، أو المشاركة في نشاطات معينة. وتكون السياحة الخارجية على نوعين هما:

- **السياحة الإقليمية**: حركة السفر والإقامة للأفراد بين دول متجاورة لبلدهم الأصلي؛ والتي تعدّ مناطق سياحية، وتقدم الدول المتجاورة في هذه الحالة كافة التسهيلات المتبادلة واللازمة لتحقيق نوع التجانس والتكامل فيما بينها لتنمية وتنشيط السياحة.
- **السياحية الدولية**: تمثل حركة الأفراد وتنقلاتهم عبر حدود الدول والقارات المختلفة، والإقامة المؤقتة فيها بغرض السياحة، وهي تخضع للعديد من المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تسود المناطق السياحية.

٢- جنسية السائح إلى: الأفراد المحليين، والأجانب.

تتمثل بحركة السياح حسب مختلف جنسياتهم، فقد تكون سياحة داخلية وهي التي تتم من قبل الأفراد المحليين وتكون داخل حدود دولتهم، وتنفق فيها عملة محلية. وقد تكون سياحة خارجية وهي التي تكون من قبل الأفراد خارج حدود دولتهم وتنفق

فيها عملة أجنبية بالنسبة للدولة التي قاموا بزيارتها، وتكون السياحة الخارجية على إحدى الحالتين الآتيتين:

أ. **السياحة الخارجية السالبة:** عندما يسافر الأفراد المحليون للسياحة في الخارج وينفقون عملتهم المحلية التي وفروها داخل بلدانهم.

ب. **السياحة الخارجية الموجبة:** عندما يحضر الأجانب إلى الدولة السياحية، وينفقون عملتهم الصعبة فيها، والتي تساهم في زيادة الدخل الوطني لتلك الدولة التي زاروها.

٣- الطابع السياحي إلى:

أ. **السياحة الرسمية:** وتقسّم إلى نوعين:

- **سياحة رسمية سياسية:** تكون عندما يسافر أعضاء الوفود أو أشخاص معينين من أجل المشاركة في محادثات رسمية، أو من أجل المشاركة في احتفالات دولية معينة.
- **سياحة رسمية اقتصادية:** تكون عندما يسافر الشخص من أجل مشاهدة المعارض الصناعية والتجارية.

ب. **السياحة غير الرسمية:** من أهم أشكالها: السياحة الدينية التي تعتبر من أقدم أنواع السياحة، والسياحة الاجتماعية التي تهدف للمحافظة على بقاء العلاقات الاجتماعية بين الأفراد.

٤- عدد السياح إلى:

أ. **السياحة الفردية:** وهي سفر الأفراد لوحدهم للإقامة خارج مكان سكنهم الأصلي لأي غرض من الأغراض السياحية. وبذلك يحصل السائح على الخدمات السياحية من خلال الاتصال المباشر بالمشروعات السياحية

المختلفة ولذلك يتولّى الفرد عمليّة الحجز في شركات النقل والحجز في مناطق الإيواء وتناول الطعام والشراب، وما شابه ذلك من الخدمات السياحية.

ب. **السياحة الجماعية:** عندما يسافر السياح مع بعضهم جماعياً (مجموعات سياحية)، وغالباً ما تكون ضمن برامج تشمل الأماكن المراد زيارتها وغيرها، إضافة إلى تنظيم أماكن النوم والطعام وغيرها، وعادة ما تنظم عن طريق وكالات السياحة والسفر. وتقوم مجموعة من وكالات السفر والشركات السياحية المتخصصة بتنظيم رحلات في شكل مجموعات أو أفواج سياحيّة شاملة لكل عنصر من عناصر الرحلة السياحية من النقل والإيواء والطعام والشراب والزيارات للأماكن المختلفة. وتمتاز الرحلات الجماعيّة بأنّها شاملة لكل تكاليف الرحلة السياحية. وتكون هذه الوكالات الوسيط الذي يكون حلقة الوصل ما بين السيّاح وأصحاب المنشآت السياحية، وهذا النمط من السياحة يمتاز بمميزات متعددة سنأتي على دراستها لاحقاً.

٥- عمر السائح إلى:

أ. **سياحة الطلائع:** يتعلق هذا النوع من السياحة بالمراحل العمرية الأقل من (١٦) سنة، فهي مرحلة تعليمية يتم من خلالها اكتساب معارف ومهارات وسلوكيات معينة، وتكون السياحة على شكل رحلات كشفية، ورحلات تعلم، أو رحلات التعرف على الطبيعة.

ب. **سياحة الشباب:** هي السياحة الخاصة بفئة الشباب التي يقوم بها الأفراد من سن (١٦) سنة إلى (٣٠) سنة، حيث يمتاز هذا النوع من السياحة بالبحث عن الحياة الاجتماعية والإثارة والمغامرات، كما أنه غالباً ما يتم استخدام بيوت الشباب، المعسكرات والقرى السياحية للإقامة فيها.

ج. **سياحة الناضجين:** تسمى سياحة الناضجين كذلك بسياحة متوسطي العمر، حيث يقوم بها الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (٣٠) سنة و (٦٠) سنة، وهي سياحة استرخاء ومتعة وهروب من جو العمل ويغلب عليها طابع الراحة والاستجمام. وغالباً ما يفضّل الأفراد الذين ينتمون إلى هذه الفئة العمرية السفر إلى الأماكن والمناطق التي تتميز بالهدوء، وبالتالي تكون أغلبها نحو الشواطئ والأماكن الهادئة والدافئة والجبال والأرياف.

د. **سياحة المتقاعدين:** هي من أنواع السياحة التقليدية، حيث يشارك فيها كل من المتقاعدين وكبار السن، حيث يقبل عليها الأفراد الذين تعدى سنّهم (٦٠) سنة؛ أي بلغوا سنّ التقاعد عن العمل، بحيث يكون لديهم دوافع خاصة للسياحة كالعلاج مثلاً.

## (٢) المفاهيم المرتبطة بالسياحة والسائح:

في إطار المفاهيم التعريفية بمصطلحات السائح، المسافر، الزائر وغيرها من المصطلحات التي ترتبط بالنشاط السياحي، فهي متعدّدة في هذا المجال، غير أنّه سرعان ما يتبادر إلى الذهن أنّها تحمل معنىً واحداً ألا وهو السائح، ولكن؛ يرد السؤال الآتي: لماذا هذا التعدّد في الألفاظ أو المرادفات، طالما أنّها تعود إلى معنى واحد؟ وفي حقيقة الأمر؛ يسعى المختصّون إلى إفراز تلك المصطلحات، ووضع التعاريف المناسبة لكل منها، فشكلت بذلك مفاهيماً ومعانياً اختصت بكل منها.

وإنّ الاختلاف بين مفهوم السائح ومفهوم المسافر، والزائر والمتنزه، وغيرها؛ اعتمد معيار الزمن، وانحسار الأمر باليوم الواحد؛ أي (٢٤) ساعة للمقارنة بينها، فضلاً عن الدافع الذي يستثني الوظيفة، أو العمل بأجر. ومن هنا عملنا على تسليط الضوء على تلك المفاهيم.

(أ) **السائحون** Tourists:

هم زوّار مؤقتون؛ يمكثون على الأقل (٢٤) ساعة في البلد الذي يزورونه، وتتلخص دوافع زيارتهم في الترفيه، الراحة، الصحة، قضاء العطل، الدراسة، الرياضة، وكذلك من أجل القيام بزيارة الأقارب وحضور مؤتمرات وندوات علمية وثقافية وسياسية، ومعنى ذلك؛ أنّ السائح هو زائر يمكث لليلة واحدة على الأقل في البلد القصد (بلد الزيارة)، أي أنّ مدة الزيارة لا تقل عن (٢٤) ساعة، وتكون لأيّ هدف باستثناء الوظيفة أو العمل بأجر. فالسائحون هم: الطاقة البشرية التي تستوعبها الدولة المضيفة صاحبة المعالم السياحية وفقاً لمتطلبات كل سائح.

وينتقل السائح مؤقتاً من المكان الذي يقيم فيه إلى مكان آخر بغرض المتعة وليس بغرض الهجرة أو العمل بأجر. أي أنّ السائح هو: (الشخص الذي يترك مؤقتاً أو لأغراض أخرى، مكان الإقامة مؤقتاً لاستضافته في وجهة)[(١)]. وقد قدّمت منظمة السياحة العالمية السائح بأنّه: (كل شخص يسافر خارج موطنه محل إقامته الأصلي لأي سبب من الأسباب غير الكسب المادي سواءً كان داخل بلده (السائح الوطني) أو بلد أخرى (السائح الأجنبي) ولفترة لا تقل عن ٢٤ ساعة)[(٢)].

(ب) **المسافرون** **Travelers:**

هم الزائرون لبلد ما أو مدينة ما لأكثر من ٢٤ ساعة لغرض الترفيه أو لأغراض صحية أو دينية أو ثقافية أو لظروف اجتماعية أو للأعمال والمؤتمرات والاجتماعات. ويعرّف آخرون المسافر Traveler هو (أي شخص يتحرّك من محل

---

(1) G. Candela and P. Figini, The Economics of Tourism Destinations, Springer Texts in Business and Economics, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2012, P18-19.

(٢) مقابلة، أحمد محمود، صناعة السياحية، ط١، دار كنوز المعرفة الجامعية العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٧، ص٢٥.

إقامته إلى أي وجهة أخرى لأي غرض من الأغراض سواءً سياحية أو أي غرض آخر)[1]. وكذلك؛ هو الشخص الذي ينتقل بين مواقع جغرافية مختلفة، لأي غرض وأي مدة[2]. ويلاحظ من التعريف تلازم الانطلاق والحركة من محل إقامة الشخص، والاتجاه نحو هدف السفر الذي تتعدّد الأغراض فيه، فضلاً عن تحديد المدة الزمنية بأكثر من ٢٤ ساعة. والحال هذه؛ إنّ تعريف السياحة الذي ذكرناه سلفاً حدّد أيضاً خصوصية التنقل كعنصر أساس في تعريف السياحة لغرض الانطلاق والتغيير عبر ممارسة الأنشطة المترتبة عن هذا الانتقال. وفي هذا الصدّد نجد أن تعريف السائح العابر يؤكد ذلك، إذ جاء في تعريف السائح العابر بأنه: (انتقال السائح بالطرق البرية عن طريق الباصات السياحية أثناء توجهه إلى بلد ما معين، ويمكثون فيه لمدة يوم أو يومين في هذه الحالات تقوم يعض الشركات السياحية بتنظيم رحلات سياحية قصيرة لهؤلاء السواح. وكذلك عند وجود رحلات بحرية قد تمرّ على بعض البلاد لمدة قصيرة)[3]. وهناك تعريفاً اختص بالمسافرين العابرين، وهم الذين يعبرون لبلد ويبقون فيه فترة تقل عن ٢٤ ساعة، كمسافري الترانزيت، طاقم الطائرة، الباخرة، سائقي القاطرات، الشاحنات.

(ج) **الزائرون** Visitors:

يطلق على الشخص الذي يمضي ليلة على الأقل خارج موطنه. فالزائر هو (الشخص الذي يدخل أي دولة ويقوم بزيارة أماكن بها لمدة تقل عن ٢٤ ساعة أي لا

---

(١) البطوطي، سعيد، شركات السياحة ووكالات السفر، ط١، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٠، ص٢٨.

(2)Peter Laimer, Basic concepts and definitions: Travel and Tourism - domestic and international, UNWTO/UNSD WS Moldova, 29 June – 2 July 2010, p2.

(٣) حفني، لمياء، مقدمة عن شركات السياحة ووكالات السفر، ط١، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، ٢٠١١، ص١٨.

يقوم بالمبيت بها، مثل رحلات اليوم الواحد التي يقوم بها ركاب السفن السياحية التي تقوم بالرسو في موانئ الدول ثم تغادر بعد انتهاء الزيارة)[١]. معنى ذلك إن اسم الزائر يطلق على الشخص الذي يمضي ليلة على الأقل خارج موطنه، وفي تعريف آخر؛ هم: (أولئك الذين يمضون ليلة واحدة على الأقل في الدولة المضيفة، أو في حالة أولئك الذين يقومون برحلات داخلية فهم أولئك الذين يمضون ليلة واحدة على الأقل بعيداً عن المنزل)[٢]. وعرّفت منظمة السياحة العالمية الزائر، على أنّه: الشخص الذي يزور بلداً غير تلك التي يقيم فيها بشكل دائم، لأي سبب من الأسباب غير الحصول على وظيفة أو عمل بأجر في الدولة التي يزورها، ويشمل هذا التعريف مفهوم السائح والمتنزه.

فالزائر؛ يمثل كل شخص يتوجه إلى بلد؛ لا يقيم فيه، عادة لأغراض مختلفة وليس لممارسة مهنة مقابل أجر. ويصنّفوا هؤلاء: الزوّار الترفيه والترويح والعطلات، زيارة الأصدقاء والأقارب، العمل التجاري والمهني، العلاج الصحي، الدين والحج، وفئات أخرى.

(د) **المتنزهون** Excursionists:

ارتبطت النزهة بالزيارة من حيث تحديد المدة الزمنية بأقل من ٢٤ ساعة، فضلاً عن إطلاق مصطلح الزائر على الشخص الذي يقوم بالنزهة. وقد جاء تعريف المتنزهون بأنهم: (هم الزائرون لمنطقة ما لمدة أقل من ٢٤ ساعة وهم لا يخضعون ضمن تقسيم السائحين)[٣]. فهم يقومون بالرحلة لغرض المتعة والتسلية ويعودون

---

(١) البطوطي، ٢٠١٠، م. س، ص٢٨.

(٢) الطائي، حميد عبد النبي، مدخل إلى إدارة الفنادق، ط١، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦، ص٢٩.

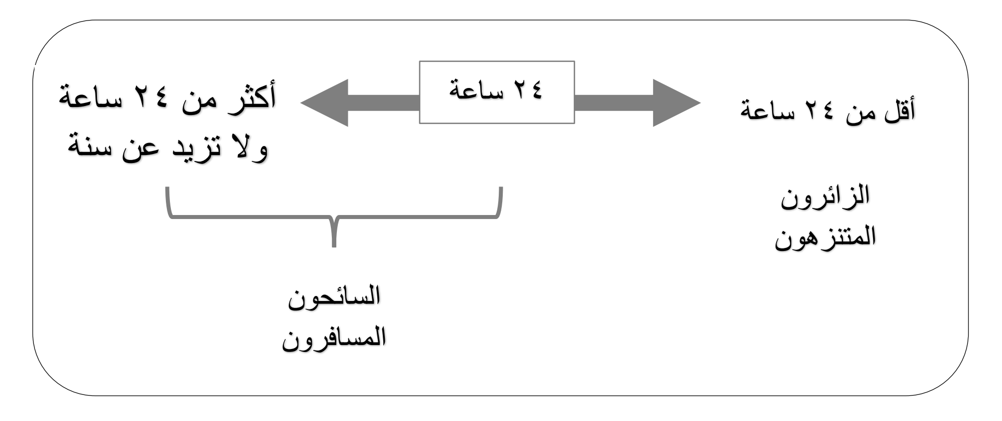
(٣) الادارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، أعمال وكالات السفر والسياحة، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، السعودية، لا سنة، ص١٥.

إلى سكناهم. فالمتنزه أو طالب النزهة زائراً مؤقتاً، إذ أنّه يمكث أقل من أربع وعشرون ساعة في بلد الزيارة، ولا يدخل ضمن هذا التعريف مسافروا الترانزيت حتى وإن قضوا بعضاً من الوقت في الموانئ الجوية والبحرية أو المحطات البرية للبلد المضيف.

(٥) **الوافدون** Arrivals:

هم الوافدون إلى البلاد بقصد التوطن كالأجنبيين السياسيين أو الاستقرار والسكن في بلد ما، أو الأشخاص الذين يرغبون في الحصول على إقامة دائمة.

**مخطط توضيحي للمفاهيم المرتبطة بالسياحة والسائح، وفق معيار المدة الزمنية**




## (٣) أهمية السياحة:

تتحقق أهمية السياحة في المجالات الآتية:

أ. الأهمية الاقتصادية: تتأتى في زيادة الدخل القومي عن طريق إدخال العملة الصعبة للبلد، وتأثيرها في ميزان المدفوعات، وكذلك توليد وخلق فرص العمل، فضلاً عن تنمية الأقاليم، وتوزيع الدخل على الأقاليم.

ب. الأهمية الاجتماعية: تزيد السياحة من ثقافة العاملين في القطاع السياحي، وعلى الخصوص في طبيعة التعامل مع كل سائح أو مجموعة سياحية، حسب الجنسية التي ينتمي لها السياح، فضلاً عن نقل العاملين في القطاع السياحي للصورة الثقافية الطيبة عن بلدهم، وتعريف السياح بالتقاليد والقيم والأعراف للمجتمع.

ج. الأهمية البيئية: تهتم السياحة بالبيئة، وهي صناعة بلا دخان، فبوجود البيئة النظيفة والسليمة يزداد نشاط الحركة السياحية بشكل فعّال، وتسعى الإدارات السياحية إلى عكس الصورة لعالم أخضر من خلال الاهتمام بالتشجير، وزيادة جمال الطبيعة.

د. الأهمية الثقافية: تنعكس بزيادة الوعي السياحي في المجتمع، واهتمام أفراد المجتمع بالنشاط السياحي، والمعرفة بتراث البلد وموروثاته، فضلاً عن تعريف السياح ببلد القصد، وتبادل الثقافات بين السياح وأفراد المجتمع؛ بتبادل حضاري وسلوكي.

## (٤) عناصر السياحة:

تعتمد السياحة على عناصر محددة لأجل تحقيقها، وهي: السائح، وسيلة النقل، المقصد السياحي، والخدمات السياحية. ويمكن توضيحها من خلال الشكل الآتي:

**الشكل (٢) – عناصر الرحلة السياحية**

| السائح | وسيلة النقل | المقصد السياحي | الخدمات السياحية |
| --- | --- | --- | --- |
| الفرد الذي ينتقل بطرق مشروعة إلى أماكن غير موطن إقامته الدائمة لفترة لا تقل عن (٢٤)، ساعة ولا تزيد عن (سنة)، لأيّ هدف كان عدا الحصول على العمل. | ▪ حركة البضائع والأشخاص من مكان إلى آخر.<br>▪ يوفر حلقة الوصل بين مكان الإقامة المعتاد عليه الشخص، وبين المقصد السياحي أو موضع الخدمات السياحية. | منطقة تحتوي على جميع أنواع المرافق والخدمات لتلبية جميع احتياجات السائح. | مجموعة الأعمال التي تؤمن التسهيلات ومختلف أنواع الراحة للسائح عند شرائه واستهلاكه للبضائع والسلع سواء خلال سفره أو في إقامته بعيداً عن مكان السكن الأصلي. |

## (٥) دورة حياة المنتج السياحي:

تمرّ المنتجات السياحية بدورة حياة مكونة من خمسة مراحل أساسية[١]، هي:

أ. **مرحلة التقديم**: هي المرحلة التي يتم فيها تقديم المنتج السياحي إلى السوق. والأهم في هذه المرحلة أن يتعرف السائح بالمنتج السياحي الجديد من حيث الشكل، والمزايا والخ[٢]. لذلك في البداية نجد أن المنتوج السياحي المقدم يجذب عدد قليل من السياح وفي هذه المرحلة الفنادق والمطاعم والمؤسسات السياحية المشابهة تحصل على مبيعات أقل وتكاليف أعلى وبرامج تسويقية ضخمة لتحاول زيادة الطلب على منتوجها، وفي هذه المرحلة من دورة الحياة

(١) الحجّار، بسام وآخرون، دالة الانتاج في القطاع السياحي – النظرية والتطبيق، ط١، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠١٥، ص٦٨.
(٢) الطائي، حميد وآخر، تسويق الخدمات (مدخل إستراتيجي، وظيفي، تطبيقي)، الطبعة العربية الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٩، ص٩٨.

يكون العمل السياحي فيه كثير من المخاطر والتعرض للفشل(١). ويطلق بعض الباحثين (مرحلة النمو المبكر) على هذه المرحلة، كون أن الخدمة في هذه المرحلة تكون في تطور مستمر، إذ يبدأ السائح بالسماع عن منطقة سياحية ما، أو مشاهدة صورة لهذه المنطقة، وذلك من خلال استخدامه المكثف لوسائل الاعلان المختلفة، فيحصل بذلك عن تفاصيل أكثر عن المنطقة، فيقرر زيارة هذه المنطقة، وتبدأ الخدمة السياحية هنا بالتنوع والازدهار بحيث تكون المنافسة ضعيفة، وتكون الأسعار مرتفعة، ويرتفع الطلب السياحي(٢).

ب. **مرحلة النمو**: يزداد في هذه المرحلة نمو الخدمة السياحية، إذ تظهر التدفقات النقدية الإيجابية، ونحتاج في هذه المرحلة إلى ترويج كبير وتنوع للمنتج وتبدأ الخدمات بالازدهار وتكون المنافسة ضعيفة وتبدأ ارتفاع الأرباح وتزداد حصة السوق من السواح والبيع يزداد(٣). ويحصل هذا نتيجة لمعرفة السياح بهذه المنطقة ومزاياها السياحية ما يؤدي إلى ارتفاع الطلب السياحي الذي يحقق ارتفاعاً في الايرادات السياحية مما يؤدي إلى زيادة الأرباح. وتبدأ في هذه المرحلة أيضاً؛ التوسع في الخدمات السياحية بشكل أكبر وزيادة المنافسة، مما يحتّم التركيز على الاعلان بشكل أوسع.

ج. **مرحلة النضوج**: هي أطول مراحل دورة الحياة وأهمها، وإن أصحاب المؤسسات السياحية هدفهم الوصول إلى هذه المرحلة والبقاء فيها أطول فترة

---

(١) ينظر: الشرقاوي، فتحي محمد وآخر، التسويق السياحي، ط١، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٨، ص٥١ ـ ٥٢.

(٢) ينظر: سراب، إلياس، تسويق الخدمات السياحية، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٢، ص١٩ ـ ٢٠.

(٣) ينظر: مقابلة، م. س، ص٥٥.

ممكنة، لأن سوق المنتج السياحي في هذه المرحلة يستقر، ويصبح مشهوراً[1].

د. **مرحلة التشبع**: في هذه المرحلة يبدأ الطلب على المنتوج السياحي بالتناقص التدريجي وبسبب عدم قدرة المنتج السياحي على المنافسة في السوق قد يتعرض للانهيار. ومن هنا يأتي دور المؤسسة في التركيز على الإعلام الواسع وتطوير وتحسين منتجها بالشكل الذي يستطيع المنتج من المنافسة في السوق[2].

تبدأ الأرباح في منتصف هذه المرحلة بالانخفاض نتيجة إلى انخفاض الطلب السياحي (أي؛ انخفاض حصة السوق من السياح). وتبدأ الشركات السياحية في هذه المرحلة بتنفيذ خططها وتنويع خدماتها للمحافظة على الأرباح وحصة السوق من السياح، فضلاً عن إدخال بعض التعديلات على المنتج والخدمات المقدمة للمحافظة على حصة السوق من السياح. وما يميّز هذه المرحلة أيضاً؛ هو ازدياد المنافسة السياحية، ولذا يتطلب الأمر تركيزاً على الجانب الاعلاني مع الاهتمام بعنصري الترويج والأسعار.

ه. **مرحلة التدهور**: ينخفض في هذه المرحلة مستوى الخدمات السياحية المقدمة من قبل المؤسسة السياحية، وهذا يحدث لظهور خدمات جديدة منافسة تشبع حاجات السياح بصورة أفضل. وتبدأ الأرباح بالهبوط السريع مع قلّة حصة السوق من السياح، وإذا استمرت هذه المرحلة بالبقاء، فمعنى ذلك؛ أن هذه المنطقة ستشهد نهايتها، وستخلو من السياح والزوّار، إلا إذا دعم الاعلان والترويج لتحسين الخدمات وتنويعها بمبالغ كبيرة، لتعزيز الصورة الذهنية

---

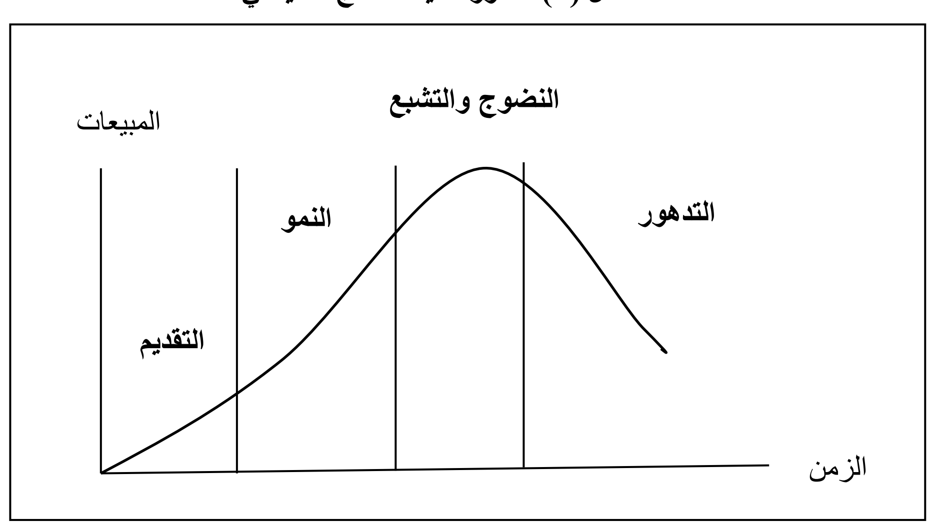
(١) ينظر: المحياوي، قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات - مفاهيم، عمليات، تطبيقات، الطبعة العربية الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٦، ص٨٠.

(٢) ينظر: الملكاوي، عمر جوابره، مبادئ التسويق السياحي والفندقي، ط١، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٨، ص٧٠.

الجميلة بهذا المكان من جهة، ومن جهة أخرى تكون المنطقة جاذبة لأذواق السياح المختلفة. ومن هنا؛ تكون الحاجة ملحة إلى جهود كبيرة بحوث تسويقية حديثة، وتخطيط سياحي ناجح.

ومن الجدير ذكره؛ هناك مواقعاً تستثنى هذه المرحلة منها، كما في الآثار إذ إنّ مرور الوقت عليها يزيدها قيمة وأهمية للسياح مع شروط العناية والتنمية السياحية فيها. ويوضح الشكل رقم (٣) دورة حياة المنتج السياحي.

**الشكل (٣) – دورة حياة المنتج السياحي**




## (٦) **الخدمات السياحية** Tourist services:

إنّ الخدمة السياحية بشكل خاص (منتجات غير ملموسة بطبيعتها هدفها اشباع حاجات ورغبات من يستهلكها من السياح ومحققة مردوداً مادياً لمن يقدمها)[١].
وعرفها آخر على إنها: (مجموعة من الأعمال التي تؤمن للسياح الراحة والتسهيلات

---

(١) علي، يعقوب صفر، التخطيط لتأهيل خدمات وفعاليات السياحة الدينية في محافظة النجف واثرها في نمو النشاط السياحي، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد – الجامعة المستنصرية، قسم السياحة، ٢٠٠٧، ص٢١.

عند شراء واستهلاك الخدمات والبضائع السياحية خلال وقت سفرهم أو خلال إقامتهم في المرافق بعيداً عن مكان سكنهم الأصلي)[1].

وبعد هذه المقدمة في تعريف الخدمة؛ علينا أن نوضح أن هناك جوهر الخدمة السياحية الذي تحيطه مجموعة من المقومات المكملة لنجاح الخدمة.

فعلى سبيل المثال؛ تعدّ الرحلة بالطائرة عنصراً أساسياً – بمعنى السفر جواً بالسرعة الممكنة من نقطة (A) إلى نقطة (B) وهي تمثل خدمة النقل الجوهر، إلا أن هناك مجموعة من العناصر الإضافية للخدمة، وهي عناصر مهمة للغاية، مثل الطعام والشراب في الطائرة، وعرض شريط فديو أثناء الرحلة، وتوفير الوسائد لراحة المسافرين، ...الخ، ويطلق على هذه العناصر الإضافية هي العناصر المحيطة بالخدمة الجوهر وهي النقل الجوي[2].

ولما كانت الخدمات السياحية من عناصر العرض السياحي؛ فعلينا استعراض ماهية العرض السياحي، والذي يمكن توضيحه من خلال التعاريف التالية للعرض السياحي:

١. إنّ العرض السياحي عبارة عن شكل لظهور إنتاج السلع والخدمات السياحية في السوق، والتي هي موجهة لإشباع الطلب السياحي، فهو يمثل مختلف عناصر الجذب والمغريات السياحية الموجودة بها الطبيعية، الصناعية، بالإضافة إلى الخدمات العامة والسياحية التي تقدّمها الدولة للسياح القادمين إليها من مختلف أنحاء العالم[3].

---

(١) العدوان، مروان محسن، إدارة وكالات وشركات السفر والسياحة، دار مجدلاوي للنشر، عمّان، ١٩٩٦، ج٣ ص٩.

(٢) ينظر: العلاق، بشير، ثقافة الخدمة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٩، ص٣٩.

(٣) الحديد، إبراهيم إسماعيل، إدارة التسويق السياحي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠، ص١٣١.

ويسمى العرض السياحي أحياناً باسم (عناصر الجذب السياحي)، ويشمل مجموع المقومات الطبيعية، التاريخية، الحضارية والثقافية في بلد ما، وكذلك خدمات البنية التحتية، وخدمات البنية السياحية الأساسية في ذلك البلد. وبمعنى آخر؛ أنّه يمثل كل المستلزمات التي يجب أن توفرها أماكن القصد السياحي لسياحها الحقيقيين أو المحتملين، والخدمات والبضائع وكل شيء يحتمل أن يغري الناس لزيارة منطقة سياحية معينة(١).

٢. هو إجمالي الرغبات والخدمات التي تقدمها الدولة المستقبلة للسياح بغرض جذب أكبر عدد منهم(٢).

إنّ المخرجات الخاصة بالمنتج السياحي هي الخدمات السياحية التي يشتريها السائح من السوق السياحي. بل إن ركيزة النشاط السياحي هي الخدمات السياحية المقدمة إلى السياح، وهي العامل الرئيس في نشاط الحركة التنافسية السياحية. والمنتوج السياحي: (كلّ ما يقدم للسياح من المناظر الطبيعية، المسابح، الفنون الشعبية، النصب التذكارية، الآثار التاريخية، الآثار الدينية، الرياضة والتسلية، وتعتبر كل هذه العناصر السابقة الذكر كمواد خام يجب تطويرها من أجل تلبية إحتياجات الأسواق المختلفة)(٣). ومعنى ذلك؛ أنّ المنتج السياحي يمثل مجموعة من السلع والخدمات التي تقدّمها الصناعة السياحية، والتي تمتلك خصائص تميّزها عن غيرها من المنتجات لجذب السيّاح إليها، مثل المواقع الطبيعية (كالشواطئ والغابات والجبال)، والمواقع التاريخيّة، والمعالم الثقافيّة.

(١) ينظر: الحوري، مثنى طه وآخر، مبادئ السفر والسياحة، ط١، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠١، ص١٢٦-١٥٦.
(٢) الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، إدارة فندقية، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، السعودية، ٢٠٠٩، ص٢٦.
(٣) المساعد، زكي خليل، تسويق الخدمات وتطبيقاته، ط١، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦، ص٢٢٠.

وقد حدّدت المنظمة العالمية للسياحة عناصر الخدمات السياحية، بما يأتي:

١. التراث الطبيعي: ويتمثل في المناظر الطبيعية، الجغرافية.
٢. التراث البشري: المعطيات الديمغرافية، ظروف الحياة، العادات والتقاليد.
٣. الجوانب التنظيمية والسياسية والقانونية والإدارية للبلد.
٤. مشاركة الشعب في الحكم، وتهيئة وقت العمل وتخطيطه لأوقات العمل والعطل.
٥. وسائل الخدمات من نقل، إيواء، مطاعم وغيرها.
٦. الأنشطة الاقتصادية والمالية.

وهناك منتجات سياحية تتوفر في السوق غير إنها تعتمد على القدرة الشرائية التي ترتفع بوجود السياح، فهذه المنتجات يرتفع وجودها بوجود السياح، وتقل بانخفاض أعداد السياح، إن لم ينعدم وجودها بسبب عدم تواجد السياح. ويطلق على هذه المنتجات (المنتجات المميزة للسياحة)، وهي (المنتجات التي ينعدم وجودها بكميات كبيرة أو التي ينخفض معدل استهلاكها انخفاضاً كبيراً في معظم البلدان في غياب الزوار، ويتيسر فيما يبدو الحصول على معلومات إحصائية عنها)[١].

وكمثال على ذلك؛ نجد الأكشاك الخاصة ببيع السلع السياحية؛ كالرموز التذكارية والصور السياحية والأعمال اليدوية الخاصة للسياح، فهي تتواجد بكثرة في المناطق السياحية كالسواحل والشواطئ والمصايف وغيرها من الأماكن، ويزداد عددها في موسم الذروة، فضلاً عن تزايد أعدادها بارتفاع عدد السياح في منطقة الجذب السياحي، وتقل أعداد تواجدها بانخفاض أعداد السياح.

---

(١) منظمة السياحة العالمية، الحساب الفرعي للسياحة – الإطار المنهجي الموصى به، الولايات المتحدة الأمريكية، ٢٠٠١، ص٤٣.

وتؤدي الخدمات السياحية دوراً كبيراً في تنشيط الحركة السياحية في البلدان، فمهما امتلك البلد من المقومات السياحية؛ لا يمكن الاستفادة منها ما لم تكن هناك خدمات سياحية تتطور باستمرار مع التطور الكبير الذي يشهده العالم في هذا المجال.

وفي ضوء ما تقدّم، لا بدّ لنا من معرفة مفهوم الخدمة بمعناها العام، ثم مفهوم الخدمة السياحية بمعناها التخصصي، ليتسنى لنا توضيح الخدمات السياحية والمنتجات المميزة للسياحة.

أ. **تعريف الخدمة:**

اجتهد العديد من الباحثين في وضـــع تعريف للخدمة - كلّ من وجهة نظره – فتباينت تعاريفهم وتعدّدت. ومن تلك التعاريف ما يأتي:

- الأنشطة التي تكون غير مادية أو غير ملموسة والتي يمكن تقديمها بشكل منفصل أو مستقل وتوفر إشباع الرغبات أو الحاجات وليس بالضروري أن ترتبط مع بيع منتوج أو خدمة أخرى وعند تقديم الخدمة قد لا يتطلب نقل الملكية[(١)].
- نشاط يؤدي أو يقدم لإشباع حاجة أو رغبة معينة للزبون، وقد تقدم الخدمة مقابل مبلغ معين مثل خدمة الفنادق، أو قد تقدم مقابل مبلغ رمزي خدمات المراكز الحكومية[(٢)].

ب. **الخدمة السياحية:**

هناك عدد كبير من دول العالم السياحية التي تملك قدرات وموارد طبيعية وتاريخية وصناعية كثيرة إلا أنها تهمل الاهتمام والعناية بهذه الموارد مما يفقدها مقومات

(١) توفيق، ماهر عبد العزيز، صناعة السياحة، دار زهراء للنشر، عمّان، ١٩٩٧، ص١٣٩.
(٢) باعلوي، عبد الخالق أحمد، مبادئ التسويق، ط١، دار الفكر، دمشق، ١٩٩٦، ص٥٤.

السياحة الناجحة ويشوه الصورة السياحية للدولة. ومن هنا جاء الاهتمام بتطور الخدمة السياحية تطويراً يلائم حجم ومستوى ونوعية الحركة السياحية القادمة إلى الدولة. وبذلك، تؤدي الخدمات السياحية دوراً كبيراً في تنشيط الحركة السياحية في البلدان، فمهما امتلك البلد من المقومات السياحية لا يمكن الاستفادة منها ما لم تكن هناك خدمات سياحية تتطور باستمرار مع التطور الكبير الذي يشهده العالم في هذا المجال. فالخدمة السياحية هي (منتجات غير ملموسة بطبيعتها هدفها اشباع حاجات ورغبات من يستهلكها من السياح ومحققة مردوداً مادياً لمن يقدمها)[١]. وعرفها آخر على إنها: (مجموعة من الأعمال التي تؤمن للسياح الراحة والتسهيلات عند شراء واستهلاك الخدمات والبضائع السياحية خلال وقت سفرهم أو خلال إقامتهم في المرافق بعيداً عن مكان سكنهم الأصلي)[٢].

وتقترح منظمة السياحة العالمية قائمة بالمنتجات المميزة للسياحة المقترحة، والتي يمكن أن تضم السلع والخدمات على حد سواء، مع أنها تركز في ذات الوقت على الخدمات التي تعتبر تقليدياً خدمات سياحية لأنها تستجيب لاحتياجات الزوار ورغباتهم العامة، من قبيل الإقامة، وخدمات تقديم الطعام والشراب، والنقل البعيد الخدمات المتصلة به (بما في ذلك تأجير السيارات)، وخدمات ترتيبات السفر، والمرشدين السياحيين، والخدمات الثقافية والترفيهية[٣].

**ج. أنواع الخدمات السياحية:**

إنّ العرض السياحي في أي دولة من الدول السياحية يمثل جزءً هاماً من تراث وحضارة وتاريخ هذه الدولة، فهو يتكون من عناصر مختلفة ومتنوعة ومستقلة عن

---

(١) علي، يعقوب صفر، التخطيط لتأهيل خدمات وفعاليات السياحة الدينية في محافظة النجف وأثرها في نمو النشاط السياحي، م. س، ص٢١.

(٢) العدوان، ادارة وكالات وشركات السفر والسياحة، م. س، ص٩.

(٣) منظمة السياحة العالمية، الحساب الفرعي للسياحة م. س، ص٤٤.

بعضها البعض، إذ تعدّ الخدمات والتسهيلات السياحة عنصراً رئيسياً من هذه العناصر، لذلك تسعى كثير من الدول السياحية في العالم إلى رفع مستوى تلك الخدمات انطلاقاً من دورها الكبير كعامل حاسم ومؤثر في زيادة الحركة السياحية. وعلى الرغم من توافر المقومات السياحية التي تمتلكها البلدان، إلا إنها لا تستطيع أن تزدهر السياحة وتخطو خطوات طويلة نحو التطور والتقدم إلا بالتطوير المستمر للخدمات السياحية التي تقدمها الدولة. ومن أهم تلك الخدمات السياحية ما يأتي:

١. **خدمات الإقامة**: تتمثل بجميع وسائل الإقامة السياحية المعروفة مثل الفنادق والموتيلات والقرى السياحية والشقق المفروشة وبيوت الشباب والمخيمات. وتعدّ خدمة الإيواء (المجال الحيوي الذي يحتضن أعداد السياح والزوار لغرض إقامتهم وتقديم الخدمات والتسهيلات إليهم بحسب كل صنف من الأصناف الفندقية المعتمدة في البلد)[١].

وتشمل الخدمات الإيوائية كافة العناصر التي تقوم بتقديم خدمات المنام بصورة رئيسة ولأغراض سياحية، وكذلك بقية الخدمات التكميلية المساندة للخدمة الأساسية على وفق قنوات متعددة وأشكال مختلفة إستناداً إلى رغبة الضيف في اختياره لنوعية الخدمة المطلوبة[٢].

وتشمل خدمات الإقامة: خدمات الإقامة في الفنادق والموتيلات، خدمات مراكز العطلات ومنازل العطلات، خدمات تأجير أماكن الإقامة المفروشة، خدمات بيوت الشباب، خدمات التدريب ومخيمات العطلات للأطفال، خدمات مواقع التخييم ومواقع المنازل السيارة، وخدمات عربات النوم والخدمات المماثلة في وسائل النقل الأخرى؛ مساكن الطلبة.

---

(١) أحمد، دنيا طارق، أثر الإبداع التقني في تطوير خدمة الإيواء - دراسة ميدانية في عينة من فنادق الدرجة الاولى في بغداد، بحث منشور، مجلة الإدارة والاقتصاد/ العدد الرابع والسبعون، ٢٠٠٩، ص٢٠٥.

(٢) م. ن، ص١٦٣.

٢. **خدمات الطعام والشراب**: تنتشر المطاعم اليوم في كل مكان في الشوارع الهادئة والطرق المزدحمة، وفي الفنادق والمطارات ومحطات الحافلات والقطارات، وكذلك في المتنزهات والمباني التي تضم المكاتب وفي مراكز التسوق. فضلاً عن المطاعم والكافتريات والمحلات العامة. والمطاعم هي أماكن تقدم فيها المأكولات والمشروبات للزبائن. وهناك نوعان رئيسيان من المطاعم هما: مطاعم الخدمة على الطاولة، ومطاعم خدمة الوجبات السريعة.

تبقى الرحلة السياحية دون قيمة سياحية ما لم تتوافر فيها خدمات الإيواء والطعام والشراب. فلا يجازف الإنسان في إقامة رحلة سياحية مناطق القصد إلا بعد تأكّده من وجود الفندقة المتميزة فيها والمطاعم الجيدة. وقد يحتوي الفندق المتميز على العديد من المطاعم المتخصصة كالمطعم اللبناني والإيطالي والصيني والفرنسي وغيرها من المطاعم المشهورة.

٣. **خدمات النقل**: يتميز النشاط السياحي عن الأنشطة الاقتصادية بأن السائح هو الذي يقوم بعملية الانتقال من مكان لآخر من أجل الحصول على المنتج السياحي. ولذلك يمكن أن نفهم العلاقة الطردية بين تطور قطاع النقل والتطور التكنولوجي الذي يشهده العالم. وتأثير ذلك إيجابياً في حركة النشاط السياحي عن طريق ارتفاع معدل الطلب السياحي. فيعرّف النقل بأنه: (حركة انتقال البضائع والأشخاص والموارد المختلفة من مكان لآخر)[1]. وأما النقل السياحي فيعرّف بأنه: (وسيلة مهمة لربط الأسواق الرافدة للسياح بالأسواق المضيفة للسياح)[2]. ويتمثل النقل بالخدمات التي تقدّمها شركات النقل السياحي العامة والخاصة ووسائل النقل العامة والشركات السياحية وبعض الفنادق ومكاتب

---

(١) الدباغ، إسماعيل محمد علي وآخر، الاقتصاد السياحي، ط١، دار الكتاب، بغداد، ٢٠١٤، ج١ ص١٥٥.

(٢) الطائي، حميد عبد النبي، إدارة الضيافة، دار زهران، عمّان، ٢٠٠٠، ص٤٣.

تأجير السيارات، ويكون تقديم هذه الخدمة تيسيراً على السائحين في التنقل من مكان إلى مكان داخل الدولة.

٤. **خدمات وكالات السفر**: تقوم هذه الشركات بتقديم خدماتها المختلفة للسائحين مثل الحجز بالفنادق ووسائل التنقل الداخلية والحجز على الرحلات الجوية الدولية والمحلية إلى غير ذلك من الخدمات، وسنتطرق إليها بشكل مفصل. كما أنّ خدمات وكالات السياحة والسفر تشمل: النقل السياحي؛ الإرشاد السياحي؛ الأمن السياحي؛ خدمات الرياضة والترفيه؛ خدمة التسوق السياحي؛ الخدمات الثقافية؛ الخدمات الخاصة للسياح؛ الخدمات العامة الاجتماعية؛ خدمات الإطعام؛ خدمات الإيواء (الإقامة).

٥. **الخدمات الثقافية**: تضم هذه الخدمات العديد من الجوانب الثقافية وكذلك ترتبط مع الجانب الديني، إذ إنها تشمل المتاحف والمسارح والمعارض والمهرجانات الثقافية والفنية، وكذلك تشمل المواقع الآثارية والتراثية، فضلاً عن الأماكن الدينية من المراقد والمقامات والكنائس والأديرة وأماكن العبادة.

٦. **الخدمات الترفيهية**: وتشمل أماكن الترويح عن النفس من عناء العمل والجهد الفكري، فتضم مدن الملاهي والشواطئ والمسابح والمدن المائية والمتنزهات والألعاب الرياضية كالتزلج على الجليد والتزلج على الماء وغيرها من الألعاب والأماكن الترفيهية.

٧. **خدمات الصناعات الحرفية**: هي الصناعات المعتمدة على اليد أو باستخدام الأدوات البسيطة فقط. وتلقى الصناعات الحرفية التقليدية اهتماماً كبيراً على الصعيد المحلي والعالمي، فهي ذات أهمية كبيرة اقتصادياً واجتماعياً وسياحياً، فضلاً عن الجانب الثقافي والتراثي الذي يعكس الموروث الشعبي في نماذج مصغرة يقتنيها السياح كهدايا تذكارية عن الأماكن السياحية التي يرتادوها.

٨. **خدمة المعلومات السياحية**: تقدم هذه الخدمات بعض الفنادق الكبرى ومكاتب الاستعلامات السياحية الرسمية والخاصة للدول السياحية سواء داخل الدولة أو خارجها في مكاتبها الموجودة في الدول الأخرى.

٩. **خدمة المشتريات السياحية**: تقدمها محلات بيع الهدايا والتذكارات السياحية وبعض المحلات العامة الأخرى التي تبيع مثل هذه السلع السياحية، كخدمات بيع الزهور والتقاط الصور وغيرها من الخدمات التي يطلبها السائح.

١٠. **خدمة الاتصالات**: تقدم هذه الخدمة مكاتب حكومية تابعة للدولة، وكذلك المكاتب الخاصة والفنادق وفي العصر الحالي أصبحت خدمة الاتصالات متوفرة في معظم الدول السياحية ولكن يختلف مستوى تقديم تلك الخدمة حسب إمكانيات الدولة السياحية وقدرتها الاقتصادية لأن الاتصالات تتطلب بنية تحتية قوية ومكلفة.

١١. **خدمات أخرى**: وتتمثل بمجموعة من الخدمات التي ينتفع منها السائح؛ كما هو الحال في الخدمات المصرفية، والخدمات الصحية، ونحو ذلك.

د. **عوامل نجاح الخدمة السياحية:**

يتأثر نجاح الخدمة السياحية وتفوقها على العديد من العوامل التي يمكن تصنيفها إلى:

١. **العوامل المادية**: هي تلك العوامل المؤثرة على السياحة من هياكل قاعدية بارزة متمثلة في المباني والتجهيزات والآلات والمرافق الأساسية المساعدة، إضافة إلى المواد الأولية والسلع المختلفة، ونوعية العمل وتركيبه، وكذلك عدد العمال.

٢. **العوامل البشرية**: الأفراد الذين يحتكّون بالسياح بشكل مباشر، وبالتالي يكون لهم تأثير مباشر عليهم، حيث يعتبر العنصر البشري عنصر مهم في تقديم

الخدمات السياحية، فهو يقوم بدور مباشر في خلق صورة ذهنية عن المنطقة السياحية لدى السياح، وتحكم مدى تكرارهم للطلب السياحي أو لا.

ومتى ما توحدّت نوعية الخدمة في السوق، فيصبح التمايز التنافسي صعب التحقيق ما لم يحقّق التمايز في نوعية التعامل والتفاعل بين بائع الخدمات السياحية والسائح خلال فترة إنتاج الخدمة وتقديمها، أو عرضها، فضلاً عن جودتها وتمايزها السعري. ومن أهم عوامل نجاح الخدمة السياحية في سوق التمايز التنافسي:

١. مدى تميز الخدمة: هو مقدار ما تتصف في هذه الخدمات من مزايا غير موجودة في خدمات الدول السياحية المنافسة بمعنى أن يكون للخدمة أسلوب معين أو شكل خاص أو مستوى جودة مرتفع لا يتوفر في الخدمات المناظرة بالدول المنافسة لذلك فإن تميز الخدمة يعتبر من عوامل الجذب السياحي التي تعتمد عليها بعض الدول السياحية.
٢. طبيعة الخدمة السياحية: كلّما اتصفت الخدمة السياحية بالسهولة واليسر في تقديمها بعيداً عن التعقيد والصعوبة كلّما كانت أكثر فائدة وجذباً للسائحين لأن السائح يبحث دائما عن الراحة والهدوء والاستقرار وهذا لا يتحقق في ظل الخدمات السياحية التي تتصف بكثرة الإجراءات والتعقيدات التي نراها ونسمع عنها كثيراً في مختلف مراحل العمل السياحي مثل الإجراءات الطويلة التي تتبعها بعض الشركات في إجراء التعاقدات على برامج سياحية هذا بالإضافة إلى صعوبة الحصول على خدمات الاستعلام السياحي وخدمة التنقلات الداخلية بين المناطق المختلفة.
٣. أسلوب تقديم الخدمة السياحية: يهتم السائحون غالباً بالأسلوب الذي يتم في تقديم الخدمات السياحية بجانب اهتمامهم بمستوى جودتها ومقدار ما تحققه لهم خدمات ومنافع توفر لهم إشباع حاجاتهم المختلفة فالخدمة السياحية سواء كانت

في مجال الاتصالات أو النقل أو الإقامة . . . إلى غير ذلك يجب أن تقدم للسائح بصورة تليق بمكانه الدولة السياحية وتتفق مع القواعد والبرتوكولات التي تنظم العمل السياحي بمختلف مجالاته.

٤. وضوح الخدمة السياحية: يعدّ وضوح الخدمة من العوامل الهامة المؤثرة في نجاح الخدمة السياحية، لذلك فإن الخدمات السياحية التي تقدمها الدولة للسائحين يجب أن تكون واضحة ومعروفة لديهم من حيث أماكن تواجدها وأنواعها وأسعارها وما إلى ذلك من بيانات هامة السائحين مثل خدمة الاتصالات التلفونية والبرقية...الخ وكذلك باقي الخدمات السياحية الأخرى.

٥. ارتفاع مستوى الخدمة السياحية: يرتبط الطلب السياحي دائما بمستوى الخدمات السياحية التي تقدمها الدول المختلفة للسائحين القادمين إليها بحيث يمكن الاعتماد على هذه الخدمات السياحية المتميزة كعنصر رئيسي من عناصر الجذب السياحي. أما إذا كانت هذه الخدمات ليست على المستوى المطلوب والملائم لشرائح السائحين المختلفة أثر ذلك على حجم الطلب السياحي المستهدف من الأسواق الأخرى.

٦. مناسبة أسعار الخدمة السياحية: تعدّ الخدمة السياحية الجيدة بالسعر المناسب هي جوهر العمل السياحي الناجح لأن السائح دائما بعيد النظر ذو حساسية شديدة للخدمات السياحية التي تتصف بالرقي والتطور مع التسعيرة المناسب لها.

ووفقاً لما تقدّم؛ نناقش السؤال الآتي:

- **لماذا السياحة صناعة؟**

لا تعدّ السياحة مجرد نشاط ترفيهي لتسلية الانسان، بل هي صناعة بكافة أبعادها ومجالاتها. وكلّ صناعة تتمثل بمدخلات مواد خام، ومخرجات تمثل السلعة أو الخدمات.

ولمّا كان الإنتاج يتمثّل بتحويل عناصره إلى سلع وخدمات، وبالتالي يمكن للمستهلك أن يتخذ قراره بالشراء ودفع الثمن تلبية لحاجاته وإشباعاً لرغباته. فالإنتاج هو مجموعة من العمليات التي تهدف إلى حسن استغلال، وذلك للحصول على مواد منتجة لإشباع الحاجات والرغبات. فمن الممكن تعريف الانتاج بتحويلات المواد الخام ومرورها بعدة مراحل من العمل للحصول على منتج أو سلعة تساهم في إشباع حاجات الانسان. ومن التعريفات الأُخرى للإنتاج أنه كل عملية لها مدخلات ومخرجات، وموارد تعمل على تطبيق مجموعة من الخطوات التي تساهم في تحويل المواد الخام إلى منتجات يستفيد منها الأفراد في المجتمع. وأما عناصر الإنتاج التي حدّدها الاقتصاديون، والمستخدمة في العمليات الإنتاجيّة المختلفة لإنتاج السلع والخدمات، هي: (الأرض، والعمل، ورأس المال، والتنظيم)، وتعمل هذه العناصر الأربعة على حلّ المشكلة الاقتصادية (إشباع الحاجات الإنسانيّة).

ومن الملفت أنّ هذه العناصر الأربعة تدخل في السياحة لإنتاج الخدمات السياحية، بل ليظهر المنتج السياحي بالصورة المكتملة، وبالتالي؛ أنّ استخدام هذه العناصر الأربعة تكون كما يأتي:

١. **الأرض**: يرى الاقتصاديون أنّ الأرض هي جميع الموارد الطبيعيّة التي وهبها الله سبحانه وتعالى للإنسان، وتكون محدودة العرض، ويطلق على عائد الأرض في العملية الإنتاجية مصطلح (الريع). وتعدّ الأرض هنا (المادة الخام) للسياحة، بل هي من المقومات الأساسية لصناعة السياحة، والقيمة الأصلية للمنتج السياحي. وتتمثل المادة الخام السياحية بقسمين؛ الأول؛ هو أماكن القصد الطبيعية الجاذبة للسياحة، والثاني؛ أماكن القصد السياحي غير الطبيعية (من صنع البشر).

٢. **العمل**: يطلق عليه علم الاقتصاد اسم (الموارد البشرية)، وهي القدرات الجسدية والعقلية التي نستخدمها في الإنتاج. كما يطلق مصطلح (عائد) أو (الأجر) على

المورد الذي يتم الحصول عليه نتيجة مشاركة الموارد البشرية في العملية الإنتاجيّة. ويمثل عنصر العمل في السياحة؛ الجهود البشرية التي يبذلها العاملون في مختلف الأنشطة السياحية.

٣. **رأس المال:** يتعدّى رأس المال في المفهوم الاقتصادي المفهوم الدارج لرأس المال وهو (النقود)، ويطلق على عائده عند المشاركة في العملية الإنتاجية مصطلح (الفائدة). ورأٍس المال؛ مجموعة غير متجانسة من الآلات والمعدات والأجهزة المصنوعة التي تساعد على زيادة الإنتاج وخلق مزيد من السلع والخدمات. وبمعنى؛ أنّها الماكينات والآلات والأدوات والمصانع التي تستخدم في العملية الإنتاجية، وينعكس الأمر ذلك على السياحة من خلال المنشآت الترفيهية والفنادق والمطاعم السياحية ونحو ذلك. ويقسم رأس المال إلى قسمين: يتمثل القسم الأول بالسلع الرأسمالية أي كل ما ينتجه الإنسان للمساعدة في العملية الإنتاجية من آلات ومعدات وطرق، وجسور ووسائل نقل، ومباني كالمدارس والمستشفيات، ونحو ذلك. وأما القسم الثاني؛ فيتمثل بالسلع الاستهلاكية أو الخدمات التي يتم إنتاجها من أجل الاستهلاك الشخصي.

ويعدّ رأس المال من أهم العناصر الرئيسة التي يعتمد عليها الإنتاج السياحي، مع الأخذ بنظر الاعتبار؛ إنّ المشاريع السياحية تحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة لتشغيلها، وإدامة استقبالها للحركة السياحية.

٤. **التنظيم**: ويطلق عليه البعض عنصر (رواد الأعمال أو إدارة الأعمال) الذين يقومون بخلط العناصر الثلاثة السابقة معا فيما يسمى تكنولوجيا إنتاجية تخلق السلع والخدمات التي تشبع حاجات الإنسان. ويقوم المنظم في العملية الاقتصادية برسم السياسات والأساليب الاستراتيجية التي ستتبعها المنشأة كتحديد كمية السلعة أو الخدمة، ونوعها، وسعرها، ونتيجة قيامه بهذه الأشياء فإنّه يحصل على عائد أو دخل يسمى (الربح). ويعدّ من أهم عناصر الإنتاج؛ كونه المحرك

الأساسي الذي يتولى عملية الخلط والمزج بين عناصر الإنتاج لإنتاج الخدمات والسلع.

وتختلف صناعة السياحة عن أية صناعة؛ كونها لا تفيد عدداً محدود من العاملين فيها، بل تفيد أكبر قدر من الناس، فهي صناعة مركبة؛ تضم مرافق عديدة متباينة، وأنشطة اقتصادية وإدارية مختلفة. كما وأنّ السياحة من أكثر الصناعات نمواً في العالم، فقد أصبحت اليوم من أهم القطاعات في التجارة الدولية؛ كونها قطاعاً إنتاجياً مؤثراً في تحسين الدخل القومي للبلدان، وتحسين ميزان المدفوعات، ومصدراً للعملات الصعبة، وخلقاً وتوليداً لفرص العمل، وهدفاً لتحقيق برامج التنمية المستدامة.

وتهتمّ الدول بتطوير الصناعة السياحية وجعلها وسيلة أساسية للخروج من الأزمات المالية، وبالتالي تشهد السياحة العالمية تنافساً حاداً بين الدول لاستقطاب السياح:

- ضخ مئات المليارات من الدولارات للحكومات في خطة التسويقية لجذب السياح واستقطابهم، وتنفيذ حملة إعلانية وترويجية ضخمة.
- رحلات مجانية للأجانب المقيمين.
- الآلاف من تذاكر السفر المجانية لزيارة البلد.
- تقديم الدول حوافز مادية وإعلانات لكبار منظمي الرحلات.
- تشجيع السياحة الداخلية من خلال منح المواطنين أسعاراً تفضيلية.
- إقامة مهرجانات السياحة والتسوّق، فضلاً عن المهرجانات التراثية والفلكلورية والكرنفالات.

- تقديم تخفيضات تصل وأيام مجانية للنزلاء، ومنح حوافز في الفنادق والمطاعم.
- القيام بتغيرات جذرية على الأساليب السياحية لمحاولة إيجاد شرائح جديدة من السياح، وعلى سبيل المثال التركيز على السياح ذوي الدخل المتوسط بعد تراجع أعداد السياح الذين يصنفون في خانة الأغنياء.

## ثانياً: السفر Travel:

### (١)مفهوم السفر:

هو نوع من أنواع حركة الأفراد خارج المنطقة التي يعيش فيها، متجها إلى منطقة أخرى، حيث أنّ المسافر هو ذلك: الشخص الذي ينتقل من دولة إلى دولة أخرى، أو ينتقل من منطقة إلى منطقة أخرى داخل نفس الدولة التي يعيش فيها، حيث يكون سفره لأسباب مختلفة قد تكون سياحية أو غير سياحية.

ومعنى ذلك؛ أنّ السفر يتمثّل بالانتقال من مكان إلى آخر في رحلة قصيرة أو طويلة في مسافتها أو مدتها لأي سبب من الأسباب: ارتياد الأشغال، سياحة، تجارة أو أعمال، زيارة الأقارب، هجرة من بلد لآخر، الحج، تلقي العلاج، قصد الاستكشاف والبحث والتقصي العلمي وجمع المعلومات، الدراسة في الخارج (طلب العلم أو بعثة دراسية)، التعرف على الثقافات الأخرى (تبادل ثقافي)، الاستجمام والاسترخاء والنقاهة، حضور المناسبات الرسمية، الدبلوماسية.

### (٢) دوافع السفر:

تتنوع الدوافع المشجعة للقيام برحلة سياحية، وتبعاً لذلك تختلف الأنماط السياحية المستهدفة من قبل الأفراد. وتتبلور فكرة القيام برحلة سياحية في ذهنية الفرد وصولاً إلى القرار النهائي في الشروع بالرحلة. وهذا هو الدافع الذي يتحكم في قرار الشخص بالقيام برحلة من عدمها.

ولما كان التسويق للشركات السياحية والمكاتب السياحية ووكالات السياحة، يعتمد على دراسة السوق السياحي من جهة، ومن جهة أخرى دراسة سلوكيات الافراد واحتياجهم للرحلة السياحية، وبالتالي؛ الإقدام على شراء برنامج سياحي كامل، أو رحلة سياحية شاملة.

إذاً، هناك حاجة ماسة لإدارة التسويق السياحي لمعرفة دافعية السفر، ودراستها بشكل تفصيلي، سواء في بلد الشخص أو احتياجاته في بلد القصد السياحي. وليتسنى بعد ذلك وضع البرامج السياحية التي تلائم الشرائح المستهدفة في المجتمع من جانب الموسمية أو الأسعار أو غيرها من العوامل المحددة التي سنعرج عليها لاحقاً. ويمكننا تصنيف دوافع السفر وفق ما يأتي:

١. الدوافع الدينية: كالحج والعمرة أو زيارة الأماكن المقدسة، لما لها من تأثير في الجانب الروحي للشخص.
٢. الدوافع الثقافية: حضور مناسبة ثقافية عالمية أو محلية، أو مهرجان، أو زيارة المتاحف والمسارح والمواقع الآثارية والتراثية للاطلاع على حضارة الانسان في فترة من فترات التاريخ المنصرم. وكذلك زيارة منطقة معينة لمعرفة ما يدور فيها من أحداث تتناقله وسائل الاعلام، ومعايشة الواقع.
٣. الدوافع الاجتماعية: تتجلى من خلال مشاركة الآخرين الأفراح أو الحزان، أو الاطلاع على معيشة الناس في منطقة ما.
٤. الدوافع الترفيهية: مشاهدة المواقع الطبيعية والمناظر الخلابة وغيرها من ما تبعث في النفس الطمأنينة والشعور بالراحة. وكذلك الهروب من الروتين اليومي والاجتماعي الذي يمارسه الشخص من خلال مهنته أو وظيفته.
٥. الدوافع الجنسية: البحث عن الجنس وإشباع الغرائز الشهوانية، والعيش فترة صاخبة من اللهو والمرح مع النساء. أو محاولة البحث عن زوجة تشاركه الحياة في منطقة معينة يقصدها.

٦. الدوافع العلاجية: المزايا العلاجية لبعض العيون المعدنية، أو المنتجعات الصحية المختلفة.
٧. دوافع المغامرة: الرغبة الجامحة في التعايش مع المغامرة في تسلق الجبال أو الصيد البري، أو رحلة السفاري بين الأدغال أو في الصحاري، وغيرها من المغامرات التي يتشوق الفرد للتكيّف معها ضمن رحلة سياحية يقوم بها.
٨. الدوافع النوستولوجية: هي الحنين إلى الماضي، أي العودة إلى منطقة النشأة للإنسان، لتجديد الروابط الأسرية والمجتمعية فيها. وكذلك الرغبة بمشاهدة أماكن سبق أن زارها أقارب أو أصدقاء وتركت لديهم انطباعاً جميلاً.
٩. الدوافع الرياضية: الاشتراك أو الحضور بالبطولات الرياضية المحلية والدولية كالأولمبياد مثلاً أو أي بطولة رياضية لتشجيع فريقه، أو الشعور بمتعة الحضور والمشاهدة.
١٠. الدوافع العلمية: المشاركة في المؤتمرات الدولية والمحلية، أو الدورات والندوات والورش العلمية، فضلاً عن المشاركة في المحاضرات التنموية والمعارض العلمية وما شابه ذلك.
١١. دوافع الهجرة: محاولة العيش في مكان يشعر فيه بالأمن والأمان. وكذلك محاولة الاعتماد على النفس بالتعايش والكدح والعمل في أماكن متعددة.
١٢. دوافع التفاخر: وهي محاولة التظاهر بحب السفر والرغبة بالتجوال في جميع أنحاء العالم تفاخراً. أو الغيرة العائلية التي تنعكس من سفرة عائلة في منطقة تعايشهم إلى منطقة، فتثير العائلة الصخب على أن يسافروا إلى نفس المكان، بل والى أماكن أكثر.
١٣. دوافع المحاكاة: لمعرفة الظواهر الجديدة في المجتمعات والتشبيه والتقليد بهم.
١٤. الدوافع التقنية: لاستخدام وسيلة نقل جديدة كالقطارات السريعة أو الحافلات السياحية المتميزة ونحو ذلك.

١٥. الدوافع النفسية: بحثاً عن النقاهة والراحة والاسترخاء، أو قصد إحدى المنتجعات النفسية الخاصة.

**(٣)محددات السفر:**

هناك العديد من العوامل المؤثرة على السفر والتي تعمل على تحديد الطلب للرحلة أو شراء برامجها، ومن تلك المحددات:

١. الدخل: إذا ما ارتفع دخل الفرد، فإن السياحة تمثل الحاجة الضرورية التي تكتمل بقيامه برحلة سياحية، والعكس صحيح. ومعنى ذلك علاقة طردية بينهما.

٢. السعر: إن ارتفاع أسعار البرنامج السياحي أو الرحلة السياحية، يؤدي إلى انخفاض الطلب عليهما، إذ إن العلاقة بينهما عكسية، فكلما انخفضت أسعار البرنامج السياحي يزداد الطلب عليه.

٣. الموسمية: ارتفاع أعداد السياح في المواسم السياحية سواء الاشتاء أو الاصطياف، إلا أن ذلك الأمر يبقى خاضعاً لعوامل أخرى من أهمها الدخل والسعر، بسبب ارتفاع أسعار الخدمات السياحية في مواسم السياحة.

٤. العمر: يزداد الطلب على إقامة الرحلات السياحية بين فئة الشباب في المجتمع مقارنة بفئات الأطفال والشيوخ ويرجع ذلك إلى تمتع الشباب بالقوة البدنية والعالية والحيوية والاندفاع الكبير نحو التغيير والتجدد والاطلاع مما يدفعهم ذلك إلى السياحة. فضلاً عن الأنماط السياحية التي يختارها الشباب تختلف عن ميول واتجاه الأطفال والشيوخ.

٥. الحالة الاجتماعية: إن العلاقة طردية بين نسبة العزاب والطلب على الرحلات السياحية، فكلما زادت نسبة العزاب في المجتمع زاد الطلب السياحي بشكل عام، ويرجع سبب ذلك إلى إن الشخص الأعزب أكثر حرية وأقل تقيّداً ومسؤولية، فضلاً عن عامل التكاليف بوجود الزوجة أو الأطفال وعددهم في الأسرة الواحدة.

٦. المهنة: هناك بعض المهن التي تتطلب كثرة السفر مثل الرياضيين المحترفين، كبار رجال الأعمال، الصحفيين، ...الخ. وهناك مهن توفر لأصحابها دخلاً وفيراً تؤهله على القيام بالرحلات السياحية مثل الأطباء المشهورين، كبار التجار الصناعيين،...الخ. وبالمقابل هناك مهن تقيّد أصحابها وتقف عائقاً بالذات أمام السياحة الخارجية مثل كبار العسكريين، والعاملين بالمهن الحساسة، إذ تفرض القيود الصعبة على سفرهم خارج القطر عند بعض البلدان.

٧. وقت الفراغ: يعتمد هذا العامل بالدرجة الأساس على الإجازات والعطل والمناسبات، فبدونه لا يتحقق الطلب على القيام برحلة سياحية، والعلاقة بينهما طردية.

٨. التسويق السياحي: يؤدي الترويج السياحي إلى تحفيز الطلب على الرحلات السياحية، وإثارة سلوك الأفراد وتشجيعهم على الرحلات.

٩. وسائل النقل: تعدّ عاملاً مؤثراً في تحفيز الأفراد للسفر، إذ كلما توفرت وسائل النقل الحديثة والمريحة زاد الطلب على الرحلات السياحية، فالعلاقة طردية.

١٠. مستوى الفرد الثقافي والتعليمي: إن المستوى المعرفي والاطلاع الثقافي في شخصية الفرد المثقف والمتعلم، إذ يمتلك معلومات وافية عن طبيعة المعالم السياحية الموجودة داخل القطر وفي الاقطار الأخرى، وقد تكون هذه المعالم تاريخية أو تراثية أو حضارية أو طبيعية و...الخ. فتمثل هذه المعرفة حافزاً يدفع الفرد المثقف للاشتراك بالرحلة السياحية من أجل الاطلاع على هذه المعالم عن كثب.

١١. الاستقرار الأمني والسياسي: إن العلاقة بين الاستقرار الأمني والسياسي وبين الرحلة السياحية علاقة طردية، إذ إن ارتفاع درجة الاستقرار الأمني والسياسي يكون دافعاً وحافزاً للسفر.

١٢. إجراءات الرحلة السياحية: إن انخفاض عامل التعقيد والروتين في المعاملات السياحية في المنافذ الحدودية أو الحصول على التأشيرات الخاصة ونحو ذلك، يشكل عاملاً وحافزاً نشيطاً على القيام برحلة سياحية، فالعلاقة بينهما عكسية.

١٣. تعدّد الأغراض في الرحلة السياحية الواحدة: إن تحقيق الترفية والاستجمام والغرض الثقافي أو التسوّق مع الرحلة السياحية الدينية مثلاً، يعني ذلك دعم الرحلة السياحية وزيادة الطلب عليها لما تشكل تلك العوامل من محفز ومشجع على إقامة الرحلة السياحية.

## ثالثاً: سلوكيات السائح Tourist behaviors:

لا يخرج سلوك السائح عن كونه سلوكاً إنسانياً كسلوك المستهلك الذي يتأثر بمجموعة من العوامل والضغوط التي تؤثر عليه، سواء كانت العوامل بيئية أو شخصية أو تسويقية تجعل عملية التنبؤ، وتفسير السلوك، وكيفية اتخاذ قرار الشراء لسلعة معينة أو خدمة سياحية أو فندقية. وتتداخل، وتتشابك هذه العوامل فيما بينها مما ينتج عن ذلك شبكة معقدة من أنماط سلوكية أقل ما يقال عنها أنّها متشابكة كخيوط العنكبوت[1]. ونوضح السؤال الآتي:

**لماذا ندرس سلوك السائح؟**

تحدّد دراسة سلوك السائح المدخل الناجح للوصول إلى ماهية حاجات السائح غير المشبعة، وتكتسب دراسة سلوك السائح أهميتها من دراسة الكيفية التي يقوم بها فرد ما باتخاذ قراراته في توزيع وإنفاق الموارد المتاحة لديه (المال، الوقت، الجهد)[2]. ويتأتى ذلك من خلال الإجابة، عن الأسئلة الآتية: من الذي يشتري المنتج؟

---

(١) الطائي، حميد عبد النبي، التسويق السياحي (مدخل إستراتيجي)، ط١، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٤، ص١٢٥.

(٢) الساعد، حمد الغديروآخر، سلوك المستهلك (مدخل متكامل)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٩، ص١١.

متى يتم الشراء؟ من أين يشتري المستهلك المنتج؟ كيف يشتري (نقداً أم بالأجل) وصولاً إلى السؤال الأصعب لماذا يشتري (ما هو الدافع للشراء؟)[١]. ومن هنا؛ ندرس سلوك السائح عن طريق دراسة الأسباب المهمة المؤدية لهذا السلوك:

١. الحاجة إلى القيام برحلة سياحية، إذ أنّ السياحة كمالية وتكاد أن تكون ضرورية، حيث أن الإنسان يعمل على إشباع حاجاته المادية كالأكل والشراب، فضلاً عن حاجاته النفسية كالمتعة والترفيه والثقافة، إلى غير ذلك من الحاجات المختلفة.

٢. القدرة المالية: هو من العناصر الأساسية في سلوك السائح نحو قرار شرائه برنامج سياحي معين، أو القيام برحلة سياحية بنفسه.

٣. الاستعداد للقيام برحلة سياحية: ويتعلق هذا الأمر بنوع الرحلة والاستعدادات المطلوبة للقيام بها، فمن المؤكد أنّ الاستعدادات لرحلة سياحية دولية يستغرق فترة أطول في تفكيره من الرحلات السياحية الداخلية دائماً، لذلك فإنّ الاستعداد لاتخاذ قرار شراء برنامج سياحي لزيارة دولة أخرى يأخذ فترة أطول من الرحلة المحلية.

٤. اتخاذ قرار شراء البرنامج السياحي: وهي المرحلة الأهم في قرار الشراء لأنّها تقوم على الموازنة بين موارد المستهلك (السائح) المالية المحدودة وبين دوافعه ورغباته الكثيرة المتنوعة[٢]، مما تؤثر على قرار الشراء الذي يتخذه لزيارة دولة أو منطقة سياحية دون أخرى، ويؤثر على هذا القرار عدد من العوامل أهمّها: الرغبة أو الحاجة لتحقيق هدف معين، ومستوى الخدمة السياحية في منطقة الزيارة، فضلاً عن القدرة المالية لدى المستهلك السياحي.

---

(١) البرواري، نزار عبد المجيد وآخر، استراتيجيات التسويق (المفاهيم، الأسس، الوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٨، ص١١٠.

(٢) عبد السميع، صبري، التسويق السياحي، والفندقي أسس علمية وتجارب عربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص٨٥ – ٨٦.

٥. شعور السائح بعد الرحلة: تحتاج هذه المرحلة إلى تيار مستمر من البيانات والمعلومات الواردة إلى منتجي السلعة السياحية لكي توضح درجة إشباع السياح ومدى رضائهم عن الرحلة، ومستوى الخدمات والتسهيلات السياحية المقدمة لهم، مما يساعد على تطوير المنتج السياحي بصفة دائمة، والتأثير في قرارات الشراء بالنسبة لهم مستقبلاً[١].

**(١) مفهوم السلوك:**

الإنسان يطلق عليه الباحثون المستهلك الذي يقتني البضاعة أو يشتريها بهدف إشباع حاجاته المادية أو النفسية أو لأفراد عائلته. ومن المؤكد أنّ دلالة البضاعة في نطاق التعريف هي السلعة أو الخدمة التي يهدف إلى شرائها المستهلك (السائح). فالمستهلك هو (الشخص الذي يشتري أو لديه القدرة لشراء السلع والخدمات المعروضة للبيع بهدف اشباع الحاجات أو الرغبات الشخصية أو العائلية وقد يكون المستهلك فرد واحد وهو الذي يقوم باتخاذ قرار الشراء أو مجموعة أفراد)[٢].

أما السلوك هو (النمط الذي يتبعه المستهلك في سلوكه للبحث أو الشراء أو الاستخدام أو التقييم للسلع والخدمات والأفكار التي يتوقع منها أن تشبع حاجاته ورغباته)[٣]. وبمعنى آخر: (ذلك التصرف الذي يبرزه شخص ما نتيجة تعرضه إما إلى منبه داخلي أو خارجي يواجهه الفرد، والذي يسعى من خلاله على تحقيق توازنه البيئي أو إشباع حاجاته ورغباته)[٤].

---

(١) الحديد، إدارة التسويق السياحي، م. س، ص١١٤.
(٢) سليمان، أحمد علي، سلوك المستهلك بين النظرية والتطبيق مع التركيز على السوق السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٠، ص١.
(٣) المنصور، كاسر نصر، سلوك المستهلك، ط١، دار حامد، عمّان، ٢٠٠٩، ص٦٠.
(٤) عبيدات، محمد إبراهيم، سلوك المستهلك – مدخل استراتيجي، ط٤، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٤، ص٦٥.

**(٢) أهمية دراسة سلوك السائح:**

أنّ سلوك السائح في اتخاذه القرار لشراء برنامج سياحي هو هدف صعب، ويرجع السبب في ذلك إلى صعوبة معرفة البيانات النفسية للسياح، وصعوبة قياس تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها من العوامل المؤثرة في قرار الشراء.

إنّ عملية اتخاذ القرار لشراء برنامج سياحي؛ أي إقامة رحلة سياحية، تقوم على أساس وجود خيارات معينة وبدائل، ولذلك أن عملية اتخاذ القرار للشخص تجاه شراء السلعة السياحية أو البرنامج السياحي يبنى على مقارنة ذهنية داخل عقل وفكر السائح لعدد من البدائل والخيارات التي تظهر مشكلة الاختيار. ومعنى ذلك؛ أن السائح قد يكون مرّ بمراحل مختلفة من التفكير الذهني والسلوك الإرادي، ويمكن توضيح هذه المراحل من خلال الآتي[١]:

أ. **مرحلة الاستقرار**: تتعادل في هذه المرحلة درجة الحاجة إلى الرحلة السياحية مع الحاجة إلى السلع والمستلزمات الأخرى، وإن المنافع المحققة في الحالتين تكون متساوية. ويؤثر في قرار السائح العوامل المؤيدة التي تفضل السلعة السياحية عن السلعة المادية، ويدخل في هذه العوامل المؤثرات النفسية والاجتماعية إلى جانب عناصر الجذب السياحي الذي يعتمد على الوسائل التنشيطية المحركة للدوافع والرغبات مثل الترويج السياحي والبيع الشخصي بواسطة رجال المبيعات السياحية، مما يحفز السائحون في التعاقد على شراء البرامج السياحية.

ب. **مرحلة الإثارة**: بعد استخدام مختلف العوامل المؤثرة في نفسية وقرار السياح، أو ما يعبّر عنها علمياً بالجهود التنشيطية والبيعية التي تثير الدوافع والاهتمامات

---

(١) ينظر: الإدارة العامة، مدخل إلى أعمال وكالات السياحة والسفر، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، السعودية، لا سنة، ص٣٨ ـ ٣٩.

المختلفة لدى المستهلك السياحي للقيام برحلة سياحية إلى منطقة ما بهدف إشباع الحاجات والرغبات التي تنشأ عنها هذه الدوافع. لذلك تهتم الشركات السياحية بحملاتها الاعلانية والدعائية لتثير هذه الدوافع لدى المستهلك السياحي.

ج. **مرحلة البحث والدراسة**: يقوم السائح بهذه المرحلة بالبحث عن الوسائل المختلفة التي تساهم في إشباع رغباته وحاجاته النفسية والمادية من خلال القيام برحلة سياحية، ولذلك يعمل على تجميع المعلومات والبيانات اللازمة عن هذه الرحلة السياحية المنتظرة أو المستهدفة من شركة الطيران أو الشركات أو الوكالات السياحية المحلية أو الأجنبية من الوكلاء السياحيين في الخارج، أو من المعارف والأصدقاء الذين سبق لهم القيام بمثل هذه الرحلات السياحية، ثمّ يقوم السائح بدراسة هذه المعلومات والبيانات التي حصل عليها من مصادرها السابقة للوصول إلى أنسب البرامج السياحية التي يرغبها والتي تتناسب مع أهدافه وقدراته المالية وظروفه الاجتماعية.

د. **مرحلة المقارنة بين البدائل**: يجري السائح في هذه المرحلة تقييم البرامج السياحية المتاحة من حيث حجم الاستفادة والمنافع المادية والمعنوية المترتبة عليها، مقارنة بنفقاتها وتكلفتها المادية. ويقوم السائح بعد هذا التقييم الموضوعي للبدائل المختلفة بعمل مقارنة بين هذه البدائل وبعضها البعض لتحديد البرنامج السياحي الأنسب من مختلف النواحي. وتسمى هذه المرحلة أيضاً بمرحلة القرار أي الاستقرار الذهني لاتخاذ قرار بشراء برنامج سياحي معين.

ه. **مرحلة اتخاذ قرار الرحلة السياحية**: بعد أن يستقر السائح ذهنياً على قرار معين هو القيام برحلة إلى جهة سياحية معينة، فإنه يقوم بالإفصاح عن هذا القرار الذهني الذي استقر عليه وذلك باتخاذ القرار الفعلي بشراء البرنامج السياحي المخصص وما يرتبط به من إجراءات. إذ يقوم السائح بالذهاب إلى الوكيل السياحي أو الشركة السياحية، من أجل التعاقد على شراء الرحلة السياحية

والاستعداد لها، أو القيام بها في الوقت المحدد لها بعد تجهيز احتياجاته الشخصية للقيام بهذه الرحلة.

وبانتهاء هذه المرحلة تنتهي المراحل المختلفة المحددة لقرار السائح. ويوضح الشكل رقم (٤) مراحل اتخاذ القرار للمستهلك السياحي.

**الشكل (٤) - اتخاذ القرار للمستهلك السياحي**

الرحلة السياحية

القرار النهائي

مقارنة البدائل

البحث والدراسة

الإثارة

الاستقرار

إنّ عملية اتخاذ القراء بشراء البرنامج السياحي للقيام برحلة سياحية فردية أو عائلية أو جماعية، تخضع هي الأخرى إلى التفكير الذهني والسلوك الإرادي لاتخاذ القرار بشأنها. وهناك عوامل عديدة تعمل على تحفيز السائح وتشجيعه على السفر ضمن مجموعة سياحية دون السفر بمفرده، يمكن إجمالها بما يأتي:

١. تكلفة الرحلة: إن الدافع الرئيسي لتفضيل السائح السفر ضمن مجموعة عن السفر بمفرده، كون أن الشركات السياحية أو وكالات السفر تحصل على أسعار منخفضة لمجاميعها السياحية، وبالتالي يصبح نصيب الفرد من التكلفة منخفضاً، وهذه الأسعار تكون مرتفعة إذا ما رغب السائح السفر بمفرده.

٢. صحبة الآخرين: تكون الرحلة فرصة للاختلاط بالآخرين والتعرف عليهم وعمل صداقات معهم ومجالستهم بعيداً عن توتر العمل، وبذلك تكون صحبة الآخرين عاملاً مساعداً في إنهاء تلك العزلة، فضلاً عن أن تلك الصداقات تستمر بعد نهاية الرحلة.

٣. الخوف من السفر المنفرد: يولد السفر ضمن مجموعة سياحية شعوراً بالأمان وعلى الخصوص في الظروف المتقلبة التي تسود العالم وعدم الاستقرار السياسي والأمني في معظم مناطق الجذب السياحي.

٤. عدم تحمل المسؤولية: في سفر المجموعة السياحية تتحمل الشركة أو وكيل السفر كافة الجوانب التنظيمية والمسؤولية الكاملة عن كل الجوانب المتعلقة بالرحلة بكل التفاصيل، فضلاً عن المستجدات أو المشاكل، مع الأخذ بعين الاعتبار أن مرافق المجموعة Tour Leader يكون مسؤولاً أمام المجموعة والشركة عن كافة الأمور المتعلقة بالرحلة من تنفيذ البرنامج والترتيبات والتسهيلات كافة.

## أسئلة الفصل الأول

س١/ أذكر أقسام السياحة تبعاً للحدود الجغرافية، والعمر.

س٢/ تتعدّد المصطلحات التي ترتبط بالنشاط السياحي، مثل: (المسافرون، الزائرون، المتنزهون، الوافدون، السيّاح)، أفرز معاني ومفاهيم هذه المصطلحات.

س٣/ أذكر خمساً من دوافع السفر.

س٤/ وضح بالرسم فقط دورة حياة المنتج السياحي.

س٥/ تتطور الخدمات السياحية مع التطور الكبير الذي يشهده العالم، عدّد أنواع الخدمات السياحية واشرحها ثلاث منها مفصلاً.

س٦/ يعتمد نجاح الخدمة السياحية وتفوقها على العديد من العوامل، عدّد تلك العوامل.

س٧/ ناقش العبارة الآتية: (لماذا السياحة صناعة؟).

س٨/ عدد العوامل المؤثرة على السفر والتي تعمل على تحديد الطلب للرحلة أو شراء برامجها، واشرح ثلاث منها.

س٩/ ناقش (لماذا ندرس سلوك السائح؟).

س١٠/ يمرّ السائح بمراحل مختلفة من التفكير الذهني والسلوك الإرادي لاتخاذه قرار شراء برنامج رحلة سياحية، وضّح تلك المراحل.

س١١/ هناك عوامل عديدة تعمل على تحفيز السائح وتشجيعه على السفر ضمن مجموعة سياحية دون السفر بمفرده، أذكر تلك العوامل.

## الفصل الثاني

## مقدمة في إدارة المنظمات السياحية

**أولاً: أهمية الإدارة السياحية**

**ثانياً: مستويات الإدارة السياحية**

**ثالثاً: وظائف الإدارة السياحية**

(١) التخطيط السياحي

(٢) اتخاذ القرار

(٣) التنظيم

(٤) التوجيه

(٥)التحفيز

(٦)الرقابة

## الإدارة الاستراتيجية السياحية

**أولاً: مكونات الإدارة الاستراتيجية**

**ثانياً: تقويم الأداء**

# مقدمة في إدارة المنظمات السياحية

تسعى منظمات الأعمال على الدوام إلى تحقيق عناصر النجاح والتفوق في السّوق، ومنها المنظمات السياحية التي تسعى إلى تحقيق التّميّز والتقدّم في سوق المنافسة وتطوير الميزة التنافسية التي تمتلكها تلك المنظمات. وتتمثل المهام الرئيسة للإداريين في القطاع السياحي في قدرتهم على توجيه نشاط الموارد البشرية السياحية نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتنظيم جهودهم وتنسيقها لتحقيق تلك الأهداف. ويعدّ هذا التوجيه جوهر العملية الإدارية، والاهتمام في الدراسات الإدارية، كونها تتمثل بـ(توجيه نشاط مجموعة من الأفراد نحو هدف مشترك، وتنظيم جهودهم وتنسيقها لتحقيق الهدف)[١]، فضلاً عن أن مفهوم الإدارة هو (عملية التخطيط واتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة التي تمارس من أجل حصول المنظمة على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية ومزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها الفاعلية)[٢].

فتركز الإدارة من خلال العمليات الإدارية أو الوظائف الادارية المتمثلة في التخطيط واتخاذ القرار والتنظيم والتوجيه والرقابة، على الاستخدام الفعال والكفء لمواردها السياحية، الموارد البشرية السياحية، الموارد المالية، والموارد المعلوماتية، فضلاً عن تبني الأفكار، والحدود الزمنية لإنجاز المهام والأعمال.

---

(١) كمال، إيهاب، فن ومهارة الإدارة، ط١، دار الحرم للتراث، القاهرة، ٢٠١٤، ص١٨.

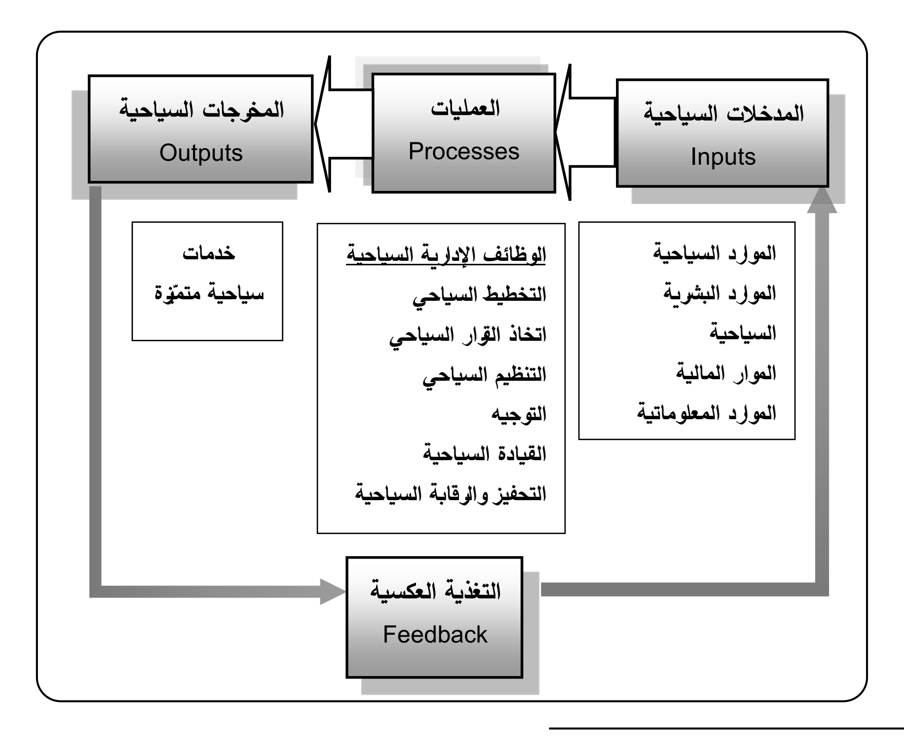
(٢) الشماع، خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط١، بلا اسم مطبعة، ١٩٩١، ١٩٩١، ص١.

إن الأنشطة الإدارية التي تحتاجها المنظمة في إنجاز أعمالها ومهامها، تتجلى بالحاجة إلى شخص ينظم الأعمال ويوجهها حتى نهايتها. فهو (شخص لديه الصلاحية والمسؤولية عن ترجمة الخطط والسياسات إلى إجراءات فعالة لتحقيق أهداف محددة)[1]. وتتمثل تلك السمات والخصائص بشخصية المدير الذي يقوم بالوظائف الإدارية الرئيسة، فضلاً عن التنسيق والمتابعة والإعلام وغيرها من الأعمال. وهو بذلك يحتاج إلى المهارات الإدارية المكتسبة من مصدرين:

الأول: التعليم المتمثل بالتحصيل العلمي والشهادة التخصصية في مجال الإدارة.

الثاني: التجربة العملية المتمثلة بالممارسة العملية أو الواقعية في التعايش الميداني بمواجهة المواقف المتنوعة والضغوط والتحديات وغيرها من المواقف التي تسهم في تحلي المدير بالمهارات الإدارية.

**الشكل (٥) - العملية الإدارية السياحية**




(١) شمطو، سمير خليل، إدارة وكالات السياحة والسفر، ط١، مطبعة بغداد، بغداد، ٢٠١٧، ص١٦.

## أولاً: أهمية الإدارة السياحية:

تهتم إدارات المنظمات جميعاً بدفع الوحدات الاقتصادية في المنظمة نحو تحقيق الأهداف، ووفقاً لعملية تحديد النشاطات التي يقوم بها العاملون والمهام الموكلة لهم لإنجازها. ولذلك، تنبثق أهمية الإدارة على العموم بسلّة من النقاط التي تمثل أهمية الإدارة على صعيد المنظمة والمجتمع. وتأتي أهمية الإدارة السياحية من خلال ما يأتي:

١. المسؤولة عن نجاح القطاع السياحي وإبراز دوره في المجتمع.
٢. تحقيق نجاح جميع الأنشطة الاقتصادية الزراعية والصناعية والخدماتية التي تتداخل عناصر نجاحها مع نجاح الإدارة السياحية في تحقيق التطور والنمو في المجال السياحي.
٣. الاستغلال الأمثل للموارد السياحية (البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية) بكفاءة عالية وفاعلية، لإنجاح الخطط التنموية، وتحقيق التنمية السياحية المستدامة.
٤. زيادة حجم الإيرادات السياحية التي تنعكس على المجتمع بشكل عام، وعلى الموارد البشرية السياحية بشكل خاص.

## ثانياً: مستويات الإدارة السياحية:

غالباً ما تقسّم المستويات الإدارية في المنظمات إلى ثلاثة مستويات إدارية، ولكل منها طبيعته في العمل من المهام والمسؤوليات. ويقصد بالمستويات؛ طريقة توزيع الإداريين في كلّ منها. ولما كانت المنظمات السياحية هي جزء من المنظمات عموماً، فتقسّم مستوياتها الى:

١. الإدارة السياحية العليا: يمثلها في الغالب المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة. وهي هيئة عليا من المديرين يقومون غالباً باتخاذ القرارات وإصدار الأوامر ذات التأثير المباشر وغير المباشر على كافة المستويات.
٢. الإدارة السياحية الوسطى: هيئة من المديرين التنفيذيين، يمثلها مدراء الأقسام.
٣. الإدارة السياحية الإشرافية: تسمى أيضاً بالإدارة التشغيلية أو الإدارة المباشرة، ويمثلها مستوى الإشراف المباشر (الأول) الذي يباشر التنفيذ.

وتحت رعاية هؤلاء يعمل الموظفون والعاملون. وتتطلب طرق الإدارة السليمة تواصل بين تلك المستويات، فالإدارات العليا تهتم بالتخطيط والتوجيه، وتتطلب الإدارات التحتية التواصل مع العاملين لرفع كفاءاتهم وتدريبهم المتواصل، وتحفيزهم على العمل بمهارة، وتشجيعهم على أن يبدوا آرائهم من أجل تحقيق الأهداف.

## ثالثاً: وظائف الإدارة السياحية:

تتكون الإدارة من مجموعة الوظائف التي تعمل على تحويل مدخلات المنظمة السياحية إلى مخرجات سياحية، وهذه الوظائف ما هي إلا عملية التخطيط واتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة التي تمارس من أجل حصول المنظمة على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية ومزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة عالية.

(١) **التخطيط السياحي:**

يعدّ التخطيط؛ الوظيفة الإدارية الأولى والأساسية بالمقارنة مع بقية الوظائف الإدارية. فهو حصر الموارد وحصر الاحتياجات ومحاولة المواءمة بينها لتحقيق أقصى درجة من النمو المتوازن، في فترة زمنية محددة[١]. فيعرّف البروفسور

(١) شلبي، ثروة محمد، تنمية اجتماعية، جامعة بنها، القاهرة.، لا سنة، ص١٣٤.

ميردال Myrdal التخطيط بأنه: (البرنامج المنظم الذي تتبناه الدول كنظام للتدخل في الشؤون الاقتصادية وذلك عن طريق التأثير على قوى السوق وتوجيه ذلك نحو العمليات الاجتماعية)[١].

ويصنّف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة هي:

أ. التخطيط الاستراتيجي:

يتمثل بـ(الخطة الطويلة الأجل التي تتراوح ما بين عشر أو خمس عشر أو عشرين سنة)[٢]. ويحدّد فيه الأهداف العامة للمنظمة، أي أنه يهتم بالشؤون العامة للمنظمة ككل، وهي ذات خطوط عريضة وتتم في المستويات الإدارية العليا ولكن جميع المستويات الإدارة يجب أن تشارك فيها لإنجاح الخطة. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

- إيجاد خطة عامة طويلة الأمد تبيّن المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
- إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
- تطوير المنظمة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

ب. التخطيط التكتيكي:

يتمثل بـ(الخطة المتوسطة الأجل التي تتراوح ما بين خمس إلى عشر سنوات)[٣]. ويهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى. ويركز على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية. وهذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه. فالتخطيط التكتيكي ضروري جداً لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. وتتميز هذه الخطط بالثبات نسبياً مقارنة مع

---

(١) المشهداني، خليل إبراهيم، التخطيط السياحي، الجامعة المستنصرية – كلية الإدارة والاقتصاد، لا سنة، ص١٣٤.

(٢) م. ن، ص١١٦.

(٣) م. ن، ص١١٨.

الخطط الاستراتيجية. ويتم وضع هذه الخطط لأوجه النشاط الرئيسية في المنشأة كالإنتاج والخدمات والأفراد والبحوث والتجهيزات، ... وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة الاستراتيجية.

ت. التخطيط التنفيذي:

أو التخطيط التشغيلي، يتمثل بالخطة السنوية. وتتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية وتوفر خطوطاً مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير مثل خطط استخدام القوى البشرية، وموازنة المصاريف والنفقات مع الموارد، والميزانيات السنوية. وبالنسبة للمنشآت التجارية تشمل هذه الخطط عمليات المبيعات وجداول الانتاج، ...الخ. ومن خصائصها أيضا أنها محددة المجال وتقتصر على نشاط معين، فضلاً عن تميّزها بالتفاصيل الكثيرة. ويقوم المدير باستخدام التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات، فالخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر كخطة الموازنة. أما الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

أما التخطيط السياحي، فهو: (دراسة كافة الامكانيات القائمة فعلاً أو المحتمل قيامها للمنطقة واحتياجات وإمكانيات المناطق المجاورة لها للأغراض السياحية)، أو هو (الاستغلال الكامل للموارد الطبيعية والبشرية والمالية المتعلقة بالسياحة إلى أقصى درجات المنفعة القومية)[١].

وتتمثل عناصر التخطيط السياحي بخمسة عناصر هي[٢]:

---

[١] المشهداني، م. س، ص٢٢.

[٢] ينظر: م. ن، ص٨١- ٨٦.

أ. التخطيط الطبيعي: يدرس طبيعة الأرض ومصادرها وتضاريسها والعمل على تجهيز الموقع سياحياً.

ب. التخطيط الاجتماعي: يدرس المستوى المعيشي للسكان وعدد السكان والجنس والأيدي العاملة وطبيعة العمل والأجور وغيرها من العوامل الاجتماعية.

ت. التخطيط الاقتصادي: يعتمد هذا التخطيط على التخطيطين الطبيعي والاجتماعي ودراسة العلاقة مع الجوانب الزراعية والصناعية، فضلاً عن التجارة والعرض والطلب السياحي وغيرها من الجوانب الاقتصادية.

ث. التخطيط الحضري: يدرس البيئة الحضرية الحاضرة والتراث القديم والمحافظة عليه. كما يشمل الدراسات العمرانية والخدمية الحديثة وتوزيعها في المراكز الحضرية.

ج. البنية الأساسية: وهي الخدمات السياحية الأساسية، كالنقل والطرق والمرور، وخدمات الماء وخدمات الكهرباء ومصادر الطاقة.

**(٢) اتخاذ القرار:**

يعدّ من العمليات الإدارية التي تتسم بالصعوبة، وعلى الخصوص مع وجود العديد من الخيارات والبدائل التي تساهم في تحقيق الأهداف. ولذلك؛ إن عملية اتخاذ القرار ما هي إلّا خيار واعٍ من بين مجموعة من المسارات أو الأهداف البديلة. ويتم الخيار بعد تحديد المشكلة أو الفرصة التي يواجهها والبحث عن الحلول البديلة واختيار أفضلها من حيث قدرة ذلك البديل على حل المشكلة وتحقيق الأهداف. وتمر عملية اتخاذ القرار بمراحل هي[١]:

---

(١) ينظر: الخشروم، محمد وآخر، ملخص كتاب (مبادئ إدارة الأعمال-المبادئ والمهارات والوظائف)، نسخة الكترونية، ٢٠١٢م، ص٥٢.

- المرحلة الأولى: **تحديد المشكلة**: التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، والعمل على تجزئة المشاكل الكبيرة والأخذ بنظر الاعتبار التفريق بين المشاكل الرئيسية والمشاكل الفرعية المشتقة منها.
- المرحلة الثانية: **جمع المعلومات والبيانات وتفسيرها**: واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيًا من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقًا ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب.
- المرحلة الثالثة: **البحث عن البدائل**: ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها: وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير- متخذ القرار - وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري.
- المرحلة الرابعة: **اختيار البديل المناسب لحل المشكلة**: عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقًا لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار، كتحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، ومدى اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها، ودرجة قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه، درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، وملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد، كفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.

- المرحلة الخامسة: **متابعة تنفيذ القرار وتقويمه**: اختيار متخذ القرار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج. وعملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها، فضلاً عن تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

**الشكل (٦) - مراحل اتخاذ القرار**

| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
|---|---|---|---|---|
| تحديد المشكلة | جمع المعلومات | البحث عن البدائل | اختيار البديل المناسب | اتخاذ القرار |

### (٣) التنظيم:

يقصد به كل عمل يتم بموجبه تحديد أنشطة/ وظائف المنظمة كالوظيفة المالية والتسويقية وتحديد إداراتها كالإدارة المالية وإدارة التسويق، وأقسامها ولجانها، وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض عن طريق تحديد السلطة والمسؤولية، التفويض، والمركزية واللامركزية، ونطاق الإشراف وغيرها في سبيل تحقيق الهدف.

فالتنظيم هو إحدى وظائف العملية الإدارية في المنظمة، والذي يتضمن تحديد أوجه النشاطات المختلفة في المنظمة وتوزيعها على العاملين فيها. كما يحقق التناسق بين مختلف الأنشطة والأعمال التنظيمية بالمنظمة. وإن المحصلة النهائية

من عمليـة التنظيم في المنظمـة، هو أن جميع الوحـدات التي يتـألف منهـا (النظـام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. فإنّ أي عمل لا يقوم على دراســة وتنظيم يصــبح فوضــوياً وعشــوائياً. ويحقق التنظيم الجيد العديد من الفوائد أهمها[1]:

- تركيز الجهود لربط الأنشطة بالأهداف المطلوب تحقيقها.
- المساعدة في القيام ببقية الوظائف الإدارية.
- توضيح كيفية تدفق العمل.
- إنشاء قنوات للاتصال داخل المنظمة وخوارجها.
- تقديم الإرشادات اللازمة لتوجيه جهود الأفراد.
- تجنب الازدواجية في العمل وتجنب التعارض في المهام.

**(٤) التوجيه:**

أحد وظائف الإدارة الرئيسية، ومن أكثرها حساسية، وعلى الخصوص أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين عملية التوجيه ومهارات المدير القيادية. فبمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الأفراد باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. وتعتمد كفاءة وفاعلية عملية التوجيه على توافر أسلوب الاتصال ووسائله، ووضوح الأهداف، ومعرفة دوافع العاملين وإيجاد الحوافز اللازمة لإشباعها.

وتؤدي قيادة المنظمة بالمنظمة إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية. فالقيادة هي قدرة المدير على التأثير في المرؤوســـين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المكلفين

(١) ينظر: الخشروم وآخر، م. س، ص٣٧.

بها. أو هي القدرة التي يمتلكها شـخص على التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وميولهم. وهناك دورين أساسيين للقادة يجب عليهم الاهتمام بهما وهما:

أ. إنجاز المهمة، يضمن القادة الوفاء بهدف المجموعة. وفي حالة عدم الوفاء بالهدف فإن النتيجة ستكون حالة من خيبة الأمل وعدم الاتساق والنقد وربما في النهاية تفكك المجموعة.

ب. الحفاظ على العلاقات الفعالة ما بين أنفسهم وأعضاء جماعتهم، وبين الأفراد داخل المجموعة.

**(٥) التحفيز:**

هو إثارة سلوك الفرد بهدف إشباع حاجات معينة. وتنشأ الحاجة عند الإنسان عن طريق اختلال التوازن القائم سواء على المستوى البيولوجي أو النفسي أو الاجتماعي، فالدافع لتحريك سلوك الإنسان للبحث عن الطعام أو الشراب دافع فسيولوجي.

وتؤدي الحوافز دوراً هاماً في حياة المنظمات، فأي منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها وزيادة قدراتها التنافسية لمواجهة التحديات والمتغيرات المعاصرة من أجل البقاء والاستمرار، ولن يتحقق ذلك إلا عن طريق نظام حوافز جيد يعمل على جذب أفضل العناصر البشرية كمّاً ونوعاً، وتحفيز العاملين بالمنظمة وتفجير ما بداخلهم من طاقات كامنة، وزيادة شعورهم بالرضا الوظيفي والولاء والانتماء الذي ينعكس بدوره على مستويات أداء المنظمة كمّاً ونوعاً.

**(٦) الرقابة:**

أي توجيه المنظمة للتأكد من تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط. ومن أهم مكونات هذه الوظيفة المقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط على صعيد المنظمة والعاملين فيها.

ولذا إنّ كل ما أسلفنا من وظائف إدارية، يجب أن تتابع للحفاظ على كفاءة وفاعلية المنظمة، ومن هنا تكون الرقابة آخر الوظائف الإدارية، وهي المعنيّة بالفعل بمتابعة كلّ الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها. فالوظيفة الرقابية تحدد معايير الأداء التي تستخدم لتقويم الأداء من أجل تحقيق الأهداف. وترتبط هذه الوظيفة بالتخطيط، كون الغاية الأساسية من الرقابة هو تحديد مدى نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المخطط لها. وتُعرَّف الرقابة بأنها (متابعة الأنشطة وقياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير والخطط الموضوعة، ومعرفة أسباب الانحرافات لاتخاذ الفعل الصحيح)[١].

(١) الخشروم، وآخر، م. س، ص٦١.

# مقدمة في الادارة الاستراتيجية

لما كانت الاستراتيجية تعني التخطيط، فما عاد استخدامها في المجالات العسكرية حصراً، بل ولجت إلى العديد من العلوم والمجالات كالعلوم السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارة وغيرها من العلوم. فهي تتميّز بشمولها وعمومها؛ أي إنها قابلة للتطبيق على كل المؤسسات كبيرها وصغيرها، وسواء كانت تلك المؤسسات تصنيعية أو خدماتية، أو سواء كانت مؤسسات أو منظمات هادفة لتحقيق الأرباح أم غير ربحية. وتعنى الإدارة الاستراتيجية باتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تتضمن تحديد الأعمال والمنتجات والأسواق التي خدمتها، وتحديد الوظائف والإجراءات التي يجب إنجازها، وتحديد السياسات اللازمة لتنفيذ القرارات الاستراتيجية وتحقيق الأهداف.

ولا يمكن للمنظمة أن تحقق ذلك إلا بوجود الإدارة الاستراتيجية التي ترتكز أهميتها في مجالات:

١. النجاح: يمكن التفريق بين المنظمات الفاشلة والمنظمات الناجحة في اعتماد المنظمات الناجحة على الإدارة الاستراتيجية.
٢. الأداء: إن المنظمات التي أخذت مفهوم الإدارة الاستراتيجية يكون أداؤها أفضل من المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم.
٣. التخطيط الاستراتيجي: إن المنظمات التي تمارس التخطيط الاستراتيجي تتفوق أدائياً على تلك التي لا تمارسه.
٤. الأهداف والغايات: قدرة المنظمة على رسم غاياتها وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني ملائم وفي بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد.

٥. التنفيذ: متابعة وتقييم التنفيذ ومدى التقدم لبلوغ الأهداف.

٦. التحديات: مواجهة التحديات التي تتعرض لها المنظمة.

## أولاً: مكونات الإدارة الاستراتيجية:

إنّ المكونات الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية تتمثل في تحديد: رؤية المنظمة ورسالتها، ثم دراسة مستفيضة لتقييم بيئة المنظمة، سواء كانت البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة، أو بيئتها التنظيمية الداخلية، ثم قيام الإدارة العليا بتحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة ودراستها، واختيار أحد تلك البدائل أو بعضها، ثم يعقب ذلك تهيئة الظروف أو المناخ لوضع الاختيار الاستراتيجي موضع التنفيذ الفعلي وتنتهي بعملية التقييم.

(١) **الرؤية والرسالة** Vision & Mission:

تصاغ الرؤية Vision المستقبلية للمنظمة من عبارات محددة، وذلك لتوصيلها بفهم واضح، وربطها بالأهداف بعيدة المدى. وتنبثق هذه الرؤية من تساؤلات عدّة منها: ما العمل؟ أين تتجه؟ ما السبل؟

وأما الرسالة Mission: هي الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها، فهي تجسيد للفلسفة الأساسية للمنظمة لأنها تعبر عن مفهوم الذات[(١)]. والرسالة عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح أسباب وجود المنظمة، وما الذي يجب أن تفعله؟ وتعدّ الجمل والكلمات التي تحدد رسالة المؤسسة بمثابة إعلان لغرض وجود المؤسسة، وهي تشكل نقطة الهدف الرئيسية التي يجب أن تتجه نحوه جميع استراتيجيات المؤسسة. وتبرز فائدة التحديد الدقيق لرسالة المؤسسة أنها تحدّ

---

(١) يوسف، جابر يوسف محمد، ملخص كتاب نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك، لا سنة، ص١٤.

من تشتت الجهود وتبعثر التوجهات. ومن المهم عند تحديد رسالة المؤسسة الابتعاد عن العموميات، وأن يذكر بوضوح الأهداف بعيدة المدى التي تسعى المنشأة لتحقيقه.

(٢) **الأهداف** Goals:

تحدد الأهداف عن طريق التساؤل: ما النتائج التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل؟ ومن الأمثلة عليها: وصول خدمات المنظمة إلى جميع مناطق الدولة، تطوير العاملين، زيادة الانتاجية إلى مستوى معين. ويجب أن يكون الهدف (SMART) ويعني الذكاء. وهي كلمة مختصرة للمعاني الآتية:
(Specific محدّد، Measurable قابل للقياس، Agreed Upon يمكن الاتفاق عليه، Realistic واقعي، Timed محدد بزمن). ويمكن لنا أن نحدّد هدفاً صغيراً ممتداً وصعب المنال، ولكنه ممكن التحقيق، وبذلك يمكن مساعدة العاملين على الوصول إلى أهدافهم النهائية.

(٣) **المسح البيئي:**

تتمثل هذه المرحلة بالتحليل الاستراتيجي للقوى البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة باستخدام أداة (SOWT) والتي هي عبارة عن؛ أداة تخطيط لتحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تتعرض لها المنظمة أو المشروع أو الأفراد. ويتمثل التحليل بتفتيت أو تجزئة الشيء إلى أجزائه وإعادة تركيبه على وفق الحاجة. وتشكل البيئة أهم المؤثرات في الحركية السلعية والخدمية. فهي المجال التي تحدث فيه الإثارة والتفاعل لكل وحدة حية، أو هي كل ما يحيط بالإنسان أو بالمنظمة من طبيعة ومجموعات بشرية ونظم بشرية وعلاقات شخصية.

ويتطلب تحليل SWOT استحداث سلسلة من البدائل الاستراتيجية آخذين في الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية، فضلاً عن الفرص والتهديدات الخارجية المحتملة. ومن هنا تأتي عملية الاختيار الاستراتيجي Strategic Choice كونها عملية للاختيار من بين البدائل التي تم استحداثها باستخدام تحليل SWOT ويتعين على

المنظمة أن تقوم بإجراء تقييم للبدائل المختلفة مع مراعاة قدرة كل بديل على تحقيق الأهداف الكبرى.

**(٤) صياغة الاستراتيجية:**

هي المرحلة التي توضع فيها الخطط طويلة الأمد، لتتمكن الإدارة العليا من استغلال الفرص، وتتجنب التهديدات، وتزيد نقاط القوة، وتحدّ من نقاط الضعف، بأسلوب إيجابي وفعال. وتكون عملية صياغة الاستراتيجية بما تم التخطيط له ضمن خطّة استراتيجية، إذ إن التخطيط الاستراتيجي: هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة. كما ويعدّ عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية.

**(٥) تنفيذ الاستراتيجية:**

بعد أن تم اختيار الاستراتيجية التي تحقق أهداف المنظمة، فتوضع موضع التنفيذ. وتتكون عملية تنفيذ الاستراتيجية من أربع مكونات رئيسية هي:

١. تصميم الهيكل التنظيمي المناسب: توزيع المسؤوليات والواجبات المختلفة المتعلقة بالاستراتيجية على المديرين والوحدات الفرعية داخل المنظمة. وفي حالة أن الهيكل التنظيمي المصمم لا يتواءم مع استراتيجية المنظمة، فقد يستدعي الأمر تصميم هيكل جديد.
٢. وضع النظم الرقابية: بعد عملية اختيار الهيكل التنظيمي يتم وضع النظم الرقابية المناسبة التي يجب عليها وضع أفضل وسيلة لتقييم الأداء للوحدات الفرعية.
٣. مواءمة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والرقابة: إذا ما أريد للمنظمة النجاح في تحقيق أهدافها المخططة، فلابد لها من أن تحقق توافقاً بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي ونظم الرقابة.

٤. إدارة التغيير الاستراتيجي: يكاد يكون الثابت الوحيد في عالم اليوم هو التغيير. فالمنظمات التي تنجح على المدى الطويل، هي تلك المنظمات التي تتمكن من توفيق استراتيجياتها وهيكلها التنظيمي مع العالم المتغير.

## ثانياً: تقويم الأداء:

يعرّفنا التقويم على عيوب ومزايا الشيء المراد تقويمه سواء أكان مشروعاً أو برنامجاً أو مجتمعاً. فهو يستخدم للحكم على برنامج أو مشروع ككل من أجل اتخاذ قرار بشأنه من حيث الاستمرار فيها أو تعديلها أو تصحيحها وتخليصها من نقاط الضعف أو رفضها أو العدول عنها. فالأداء من حيث إنجاز أهداف المؤسسة هو الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات ويقصد به من زاوية أخرى إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة.

ويمكن أن تحصر عملية تقويم الأداء في أربعة مراحل أساسيّة تطبّق على أيّ شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها وتقييمها، وهي:

١. **إعداد معايير الأداء**: والمعيار أداة قياس، كمّيّة أو نوعيّة، صمّمت لمساعدة مراقب أداء الموارد البشرية والسّلع أو العمليّات. وتستخدم المعايير لقياس كفاءة أداء المنظمة من تحقيق الأهداف. ويمكن تصنيف المعايير الى:

أ. المعايير الإدارية: تتضمّن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. وينبغي أن تركّز جميعها على المساحات الأساسيّة ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. وتعبّر المقاييس الإدارية عن من، متى، ولماذا العمل. مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهريّ من كلّ الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.

ب. المعايير التّقنيّة: يحدّد ماهية وكيفية العمل، وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليّات، والمواد، والآلات، ومعدات السلامة، والموردين.

ويمكن أن تأتي المعايير التّقنيّة من مصادر داخليّة وخارجيّة. مثال: معايير السلامة أمليت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنّعين لمعدّاتهم.

٢. **متابعة الأداء الفعليّ**: هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائيّ.
٣. **قياس الأداء**: في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحدّدة. فإذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.
٤. **تصحيح الانحرافات عن المعايير**: تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقّة القياسات التي بيّنت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف.

## أسئلة الفصل الثاني

س١/ ناقش أهمية الإدارة السياحية وفقاً للنجاح والتفوق في منظمات إدارة الأعمال.

س٢/ ما هو مرتكز الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال؟

س٣/ تحدّث عن التخطيط السياحي؟ وماهي عناصره الأساسية؟

س٤/ لا بدّ من خيار واعٍ في عملية اتخاذ القرار، من بين مجموعة من المسارات أو الأهداف البديلة، أذكر مراحل عملية اتخاذ القرار مع الرسم.

س٥/ وضّح مكونات الإدارة الاستراتيجية باختصار.

# الفصل الثالث

# الريادة الاستراتيجية

**أولاً: ماهية الريادة الاستراتيجية**

**ثانياً: أشكال الريادة الاستراتيجية**

**ثالثاً: أهمية الريادة الاستراتيجية**

**رابعاً: أبعاد الريادة الاستراتيجية**

**خامساً: مفهوم الريادي الاستراتيجي**

**سادساً: مميزات الريادي الاستراتيجي تجاه المنظمة**

# الريادة الاستراتيجية

## أولاً: ماهية الريادة الاستراتيجية:

نّ الريادة أسلوب لقيادة العمل؛ مبني على عملية تمييز الإمكانيات العالية، وهي تقنية لإيجاد فرص العمل، ومصادر الموهبة، والمال، والنمو السريع، واستعمال مهارات اتخاذ القرارات الفورية، وخلق فرص عمل جذابة ومبتكرة، وملكية عقلية قوية، وإيجاد منتجات مبتكرة، وامتلاك ميزة تنافسية قوية ومستمرة، ومركز تنافسي قوي، وهي مبنية على إحداث اختراقاً ثوري في التقنية والتطور(١).

(١) **تعريف الريادة:**

هي عملية تكوين شيء ما مختلف؛ ذو قيمة، عن طريق تكريس الوقت، والجهد الضروري بافتراض مخاطر مالية، وسيكولوجية، واجتماعية مصاحبة، وجني العوائد المالية الناتجة، إضافة إلى الرضا الفردي(٢). ومعنى ذلك؛ أنّها تمثل جملة الخصائص وأنواع السلوك المتعلقة باختيار الأعمال والتخطيط لها وتنظيمها وتحمل مخاطرها والإبداع في إدارته(٣).

---

(1) Byers, Tom, Top 10 Elements of Technology Entrepreneurship for High-Growth Innovation, Stanford University, 2009, P1.

(2) Eduardo ‹Manuel, "e- Entrepreneurship", Munich Personal RePEe Archive, 2006, P3.

(٣) العدواني، عبد الستار محمد، ومحمد، أثمار عبد الرزاق، حاضنات الأعمال مدخل المنظمات للتحول نحو الأداء الريادي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد ١٨ العدد ٦٩، ٢٠١٢، ص٨٥.

(٢)**مفهوم الريادة الاستراتيجية**:

تمثل ريادة الشركة؛ العملية التي ينشأ بموجبها الفرد، أو مجموعة من الأفراد المتواجدين ضمن منظمة قائمة، منظمة أخرى جديدة، أو إعادة تجديد، أو إبتكار داخل المنظمة[١]. أو العملية التي ينشأ بموجبها الفرد، أو المجموعة مخاطر جديدة ضمن المنظمة القائمة، أو إعادة تجديد المنظمة[٢]. والريادة الاستراتيجية أيضاً؛ توليفة أو مزيج من الريادة في البحث عن الفرص، وعملية تسخير الفرص الاستراتيجية؛ لاكتساب ميزة تنافسية، وإنشاء منظمة جديدة، بمعنى آخر، هي عملية البحث وتطوير الأنشطة المتعلقة بالبحث عن النمو، وخلق خدمات جديدة[٣].

## ثانياً: أشكال الريادة الاستراتيجية:

(١)**الريادية الإدارية**: تسعى جميع المنظمات جاهدة إلى مقاومة نزعات الإضمحلال المختلفة؛ حين تبين أنّ هناك حاجة ماسة إلى رياديين في المنظمة؛ يبنون القرارات المتعلقة بأدوارهم والتزاماتهم الخطيرة على أسس استراتيجية[٤].

---

(1) Bouchard, Veronique, "Exploring Corporate Entrepreneurship: A Corporate Strategy Perspective", EMLYON, 2001, P3.
(2) Kuratko, Donald F, "Entrepreneurship: Theory ،Process & Practice", South – Wes, 2009, P11.
(3) Chang, Hung-Jung & Wang, Hsien-Bin, Case Study On The Model Of Strategic Entrepreneurship, The International Journal of Organizational Innovation Vol 5 Num 4,2013, P 32.
(٤) داركر، بيتر، التجديد والمقاولة-ممارسات ومبادئ، ترجمة: حسين عبد الفتاح، مركز الكتب الأردني، عمّان، ١٩٨٥، ص١٤٥.

(٢) **الريادية الاكتسابية**: يسمح للمديرين السعي إلى فرص جديدة خارج منظمته، وتتضمن هذه الفرص الاندماجات، الاستحواذات والتكنولوجيا الجديدة، والتحالفات الاستراتيجية.

(٣) **ريادية المحاكاة**: دراسة وانعكاس منتجات الآخرين.

(٤) **ريادية الاحتضان**: تشكيل وحدة تطوير المغامرات الجديدة؛ لتوصل المنظمة إلى موارد جديدة[١].

## ثالثاً: أهمية الريادة الاستراتيجية:

تتأتى أهمية الريادة الاستراتيجية من خلال ما يأتي:

١. استغلال الفرص الريادية الموجهة نحو الإبداع والابتكار، وهو المعيار في المنظمات التي تستخدم الريادة الاستراتيجية في تطور منتجاتها وخدماتها[٢].
٢. تعزّز قدرات المنظمة على تبني المخاطرة، والتمسك بالفرص والإبداع.
٣. أحد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلق بالاستعمال الأفضل للموارد المتاحة؛ للوصول إلى إطلاق المنتج أو الخدمة الجديدة، وكذلك الوصول إلى تطوير طرائق وأساليب جديدة للعمليات.
٤. تساعد على استقرار المنظمة؛ بما يؤثر ايجابياً على الاقتصاد، وعلى المجتمع.
٥. سمة هامة كاستراتيجية للنمو، والميزة التنافسية[٣].

---

(١) الشمري، صادق راشد، دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المصرفي المتميز- دراسة تحليلية، بحث منشور- مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد٢١، العدد ٨٣، ٢٠١٥، ص١٨٠.

(2) Studdard, L. Nareatha & Munchus, George, Entrepreneurial firms acquisition of knowledge using proactive help-seeking behaviour, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research Vol. 15, No. 3, 2009, P243.

(٣) حسين، ميسون علي، الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول، بحث منشور- مجلة جامعة بابل – العلوم الإنسانية، المجلد٢١، العدد٢، ٢٠١٣، ص٣٢٩.

## رابعاً: أبعاد الريادة الاستراتيجية:

للريادة الاستراتيجية أبعاداً عديدة، تنطلق منها منظمات الأعمال نحو تحقيق أهدافها في التنافسية، ومن تلك الأبعاد(١):

(١) الثقافة الريادية: نظام القيم المشتركة (أي؛ ما هو مهم)، والاعتقادات (أي؛ كيف تعمل الأشياء) التي تصنع الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأعمال أعضائها، ووضع المعايير السلوكية. وتتضمن الثقافة الريادية؛ تحمل المخاطرة، والعمل في بيئة غير مؤكدة، والبحث عن الفرص والميزة والتغيير والتنافس في ظل التعقيد والتوجيه البيئي، إذ تعمل الثقافة على تعزيز السلوك في المنظمة، وتركيز الثقافة الريادية على الفرص والتحديات، فضلاً عن تقييم نقاط القوة والضعف.

(٢) القيادة الريادية: هي قابلة الريادي على التوقع والتصور، والحفاظ على المرونة والتفكير استراتيجياً، والعمل مع الآخرين؛ لبدء التغيرات التي تخلق المستقبل المشرق للمنظمة.

(٣) العقل الريادي: الاتجاه باتجاه النمو، والذي يروج من خلاله الأفراد؛ المرونة والخلق والإبداع المستمر والتجديد، وحتى في ظروف عدم التأكد؛ فبوسع الأفراد ذوي العقل الريادي تشخيص واستغلال الفرص الجديدة؛ لكونهم يمتلكون القدرات المعرفية التي تعطي لهم حلولاً لمختلف الحالات الغامضة، ويتصف بالإدراك للفرص الريادية.

(٤) الموارد المدارة استراتيجياً: يسهل نشر الموارد المدارة استراتيجياً مع تزامن استخدام سلوكيات البحث عن الفرص والميزة.

(٥) الأداء المتميّز: يشير هذا المفهوم إلى مجموعة سلوكيات، وقدرات، ومهارات فكرية ومعرفية عالية؛ يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمة؛ لكي تصبح لهم القدرة لتوظيف تلك المهارات، والمعرفة والسلوك في مجال عملهم،

---

(١) ينظر: الشمري، م. س، ص١٨١-١٨٢.

وتخصصهم، بما يجعلهم ينجزون أعمالاً، وتقديم أفكاراً تتسم بالحداثة والأصالة والإبداع، ونوعاً ما تتجاوز المعايير المنظمية، وتتفوق على ما يقدمه الآخرون.

وهناك أبعاد ريادية الأعمال، والتي هي:

(٦) الابداع والابتكار: يأتيان من طريقة المنظمة في تنفيذ الأفكار، وتحويل المفاهيم الخلاقة لموظفيها، أو العاملين فيها إلى حقائق بالتسبب في التغيير، أو بالاستفادة من التغيير، وأنّ الابتكار المنتظم الذي يستفيد من التغيير؛ هو الأعظم فعالية[١]. وترتكز الريادة على الإبداع والابتكار في حسن استغلال الفرص المتاحة في بيئة الأعمال الخارجية، ما يدعم منافستها في الأسواق. وترتكز الريادة على الإبداع والابتكار في حسن استغلال الفرص المتاحة في بيئة الأعمال الخارجية، ما يدعم منافستها في الأسواق، وقد يكون الإبداع إدارياً أو علمياً أو أدبياً أو فنياً أو متمثلاً في طرح أفكار جديدة ومفيدة، أو إيجاد خدمة جديدة، أو طريقة للعمل، وزيادة التعاون بين الأفراد[٢]. ويتمثل الابتكار بتبني الأفكار جديدة، تطوير الخدمات، الثقافة، وإدارة ورقابة الأعمال والموارد.

(٧) الاستباقية: المبادرة في الأفعال، ثمّ انتظار استجابة المنافسين وتعدّ الاستباقية عملية واعية موجهة نحو الهدف. فهي عملية واسعة تتضمن عناصر غير قابلة للملاحظة، مثل؛ الاستدلال والتخطيط، والتصور[٣].

---

(١) عباس، سهيلة، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، ط١، دار وائل للنشر، بيروت، ٢٠٠٤، ص١٥٢.

(٢) الشاوي، هاني فاضل، دور المبادرة الاستراتيجية والإبداع التمزيقي التكتيكي في تحقيق النجاح الاستثماري، بحث منشور- العدد ٥٣، ٢٠١٩، ص٤٤٥.

(٣) الفتلاوي، حسين بشير، تأثير تبني سلوكيات العمل الاستباقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية، رسالة ماجستير، التخطيط الاستراتيجي الأمني/ قسم إدارة الأعمال – كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء، ٢٠٢١، ص٤٣.

(٨) المخاطرة: تعبير عن الرغبة لتوفير موارد أساسية، ومن خلال استثمار الفرصة، مع تحمل المسؤولية عن الفشل وكلفته. وأنّ مهارات المخاطرة؛ تأتي مع حالات الغموض، واللاتأكّد، وكيفية ضمان البقاء، ونجاح الأعمال، والخوف من الفشل، ولذلك يحسب الريادي المخاطرة من أجل أن يبقى ريادياً. فتتمثل المخاطرة؛ برغبة المنظمة لتبني مشاريع تحمل نسبة مخاطرة عالية، مع توقع عائد مرتفع.

(٩) الرؤية الريادية: تسهّل التعرف على الفرص المحدّدة، وأفكار الابتكار، وهو ما يسمح بتحديد وتقييم المخاطر من خلال تقدير الفرصة. ويدعم عنصر المرونة لتحديد كل من الحاجة إلى التغيير والبدائل الهامة عند حتمية تغيير الاستراتيجية؛ للحفاظ على الميزة التنافسية.

(١٠) تحديد الفرص: نابعة من العقلية الريادية بالاعتراف بالفرصة، مع الأخذ بأهمية موازنة التعرف على الفرصة، مع التحليل والحكم، ومهارات التنفيذ القوية.

(١١) المرونة: من العناصر المهمة للريادة الاستراتيجية، وهي تطوير وتحسين المهارات الرئيسية باستمرار، والتعديل والتبديل المدروس عند الحاجة.

(١٢) النمو: يعدّ النمو اعترافاً ضمنياً للمنظمة في النجاح بتحقيق الأهداف، والاستراتيجية[١].

---

(١) ينظر: القحطاني، سالم بن سعيد آل ناصر، الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية، بحث – المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، ص٢٤٨-٢٥٠.

## خامساً: مفهوم الريادي الاستراتيجي:

ينطلق مفهوم الاستراتيجي من سمة مفهوم القائد، ولذا يمكن تعريفه بأنّه الشخص الذي يقوم بـ(عملية خلق ميزة تنافسية من خلال الإدارة الفاعلة لعملية صنع الاستراتيجية)[١]. وأما الريادي، فهو: الشخص الذي يستطيع تنظيم وإدارة الأعمال، مع تبني المخاطر؛ لتحقيق الربحية[٢]. أو هو الشخص الذي يستثمر الفرصة في مواقف خطرة. بمعنى، أنّه: الشخص الذي يسعى نحو إيجاد فرص جديدة للعمل غير معروفة مسبقاً لكسب الثروة من ذلك[٣].

## سادساً: مميزات الريادي الاستراتيجي تجاه المنظمة:

يتمتع الريادي بالعديد من الخصائص التي تجعل منه قائداً، ومن تلك الخصائص[٤]:

(١) الخصائص الشخصية: إنّ أهم ميزات الريادي هي:

أ. الميل نحو المخاطرة.

ب. الثقة بالنفس، إذ يشعر أنّه يمكن له أن يقابل التحديات.

ج. الاندفاع للعمل: مستوى من الاندفاع نحو العمل اعلى من الآخرين

د. الإلتزام: استمرار تركيزه على أهدافه، وعدم تخليه عن تخطيط أنشطته.

ه. التفاؤل: هو متفاؤل أكثر من غيره.

---

(1) Hill, Charles W. L. Jones, Gareth R. S Chilling, Melissa A. 2015, P4.

(٢) السكارنة، بلال خلف، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، ط٣، دار المسيرة للنشر والطبع والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص١٧.

(3) Morrison, Morrison, Leslie & Scott, Terri, A Strategy To Increase The Levels Of Entrepreneurial Activity In Northern Ireland, 2003, P10.

(٤) ينظر: حمزة، لفقير، تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاولة مع دراسة حالة برنامج Cree Germe المعتمد في غرفة الصناعات التقليدية والحرف، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوقرة بومرداس - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر، ٢٠٠٩، ص٢٤.

(٢) الخصائص السلوكية: وتشمل:

أ. المهارات التفاعلية: هي المهارات الإنسانية من حيث بناء وتكوين علاقات إنسانية بين العاملين والإدارة والمشرفين على الأنشطة.

ب. المهارات التكاملية: تنمية المهارات التكاملية بين العاملين إذ تصبح الشركة وكأنها خلية عمل متكاملة.

(٣) الخصائص الإدارية: وتشمل:

أ. المهارات الإنسانية: الخاصة بالتعامل الانساني، والتركيز على انسانية العاملين وظروفهم الاجتماعية، ومهارات تهيئة الأجواء الخاصة بتقدير واحترام الذات، فضلاً عن استثمار الطاقات خلال بناء بيئة عمل؛ تركز على الجانب السلوكي، والإنساني، وبما يحقّق الأداء والتميز.

ب. المهارات الفكرية: الخاصة بامتلاك المعارف، والجوانب العلمية، والتخطيطية، والرؤيا في الإدارة.

ج. المهارات التحليلية: ترتبط هذه المهارات مع المهارات الفكرية، وتهتم بتفسير العلاقات بين العوامل، والمتغيرات المؤثرة على الأداء.

د. المهارات الفنية: تتمثل بالمهارات الأدائية ومعرفة طبيعة العلاقات بين الأقسام الأفرد لما يحقق الأداء المتميز.

## أسئلة الفصل الثالث

س/ عدّد أبعاد الريادة الاستراتيجية واشرح اثنان منها بالتفصيل.

س٢/ أعط تعريفاً للريادة، والريادة الاستراتيجية، والريادي.

س٣/ أذكر أهمية الريادة الاستراتيجية.

س٤/ وضّح أشكال الريادة الاستراتيجية.

س٥/ ناقش العبارة الآتية: (تؤثر الريادة الاستراتيجية على القدرات التنافسية لمنظمات إدارة الأعمال).

# الفصل الرابع

# إدارة المكاتب السياحية

# إدارة المكاتب السياحية

## أولاً: مفهوم المكتب السياحي:

يعدّ المكتب السياحي (منظمة سياحية تتمتع بنوع من الاستقلال الذاتي، وتهتم بإدارة شؤون السياحة في منطقة ما، وتتبع الوزارة أو الهيئة المسؤولة عن قطاع السياحة في البلد، وتعمل في إطار الخطة العامة لها)(١).

وفي ضوء هذا التعريف تتضح لنا الدلالات والخاصيات التي يتمتع بها المكتب السياحي والتي ترتكز على المميزات الآتية:

١) **الاستقلال الذاتي**: تتوزع أماكن تواجد المكاتب السياحية في مناطق عديدة ومتفرقة خارج موقع الوزارة أو الهيئة التي يكون المكتب السياحي تابع لها، فيقتضي والحال هذا إعطاء فسحة من الحرية في حركة ممارسة مهامه، فضلاً عن قدر أكبر من الاستقلال الذاتي من أجل تلبية الاحتياجات والمستلزمات وتوفيرها في ممارسة أعمال المكتب دون الرجوع إلى الوزارة أو الهيئة في كل صغيرة وكبيرة.

٢) **الميزانية الخاصة**: لا بدّ للمكاتب السياحية من ميزانية خاصة ملحقة بالميزانية العامة للوزارة أو الهيئة المسؤولة عن القطاع السياحي في البلد. وتكون هذه الميزانية الخاصة مبوبة وفق نسق الميزانية العامة لتلك الجهة المسؤولة عنه.

(١) شمطو، إدارة وكالات السياحة والسفر، مصدر سابق، ص١٤٣.

٣) **النشـــاط الســـياحي**: يصـــب عمل المكتب الســـياحي ومهامه في إدارة شـــؤون السياحة في منطقة ما، من خلال حملات الدعاية والترويج وغيرها من الوسائل التسويقية التي تسهم في ارتفاع معدلات الطلب السياحي لتلك المنطقة.

٤) **يعمل وفق إطار الخطة العامة**: إن تبعية المكتب السياحية للجهة المسؤولة عنه ســـواء كانت الوزارة أو الهيئة تحتم عليه أن يعمل ضـــمن إطار الخطة العامة التي وضـــعتها الوزارة أو الهيئة، إذ إنها المســـؤولة عن المكتب أمام الســـلطات العليا في البلد.

## ثانياً: أنواع المكاتب السياحية:

تقســـم المكاتب الســـياحية وفقاً للمنطقة التي تعمل بها والخدمات التي تقدّمها، وهي على نوعين:

(١)**المكاتب السياحية الداخلية**:

هي (المكاتب التي تقيمها الدولة داخل البلد لتقديم الخدمات الســـياحية للســـياح، وتكون بالقرب من المناطق الســـياحية الشـــهيرة ذات الكثافة العالية من الاقبال السياحي في البلد).

فمن مدلولات التعريف أن المكاتب الســـياحية يكون ذات موقع يتميّز بقرب المناطق الســـياحية الجاذب، كما هو الحال بالمراقد والمزارات الدينية، أو المناطق الأثرية، أو مناطق الإصـــطياف المتميزة. وكذلك يفتح المكتب في وســـط المدن بالقرب من تواجد رجال الأعمال، ودور اللهو التي يتردّد عليها أعداد كبيرة من السياح. كما ويتواجد في الملتقيات الطبيعية للسياحة كالموانئ والمطارات ومحطات السكك الحديدية والفنادق السياحية الكبرى.

وهناك مكاتب سياحية مؤقتة، تفتتح في المعارض الدولية والاقليمية مثل المكتب الســـياحي في معرض بغداد الدولي، إذ ينتهي عمل المكتب بانتهاء أعمال وفعاليات

المعرض. وتكون خدمات المكتب السياحي الداخلي في متناول السائح إينما وجد، إذ يتمكن من الحصـــول عليها دون عناء أو صـــعوبة. ويمكن تلخيص دور المكتب السياحي الداخلي بما يأتي:

أ. تقديم المشورة للسياح، والرد على استفساراتهم، فضلاً عن تزويدهم بالنشرات والكتيبات والخرائط والدليل الخاص بالمناطق السياحية في البلد.

ب. إرشاد السياح على المواصلات والفنادق والموتيلات وأماكن الإيواء المختلفة وأسعارها ومستوياتها.

ج. يكون المكتب بحد ذاته نافذة اعلانية عن السياحية في البلد.

د. القيام بالدراســـات الميدانية لحركة الســـياح من أجل التعرف على اتجاهاتهم وإقبالهم على مادة ســـياحية دون أخرى ورفع التقارير بذلك إلى المخططين.

ه. المشـــاركة في تنظيم المعارض والمهرجانات الفلكلورية والحفلات والمناسبات التاريخية الخاصة.

و. الرقابة على مســـتوى أداء الخدمات الســـياحية في المنطقة، ومدى الالتزام بكيفية تقديم الخدمة والاسلوب المناسب والأسعار.

ز. يكون في الاستقبال الخاص لكبار الزوار من ضيوف الدولة الرسميين.

(٢) **المكاتب السياحية الخارجية:**

هي (هي المكاتب التي تقيمها الدولة خارج البلد وتكون في العواصـــم أو المدن الكبرى للدول التي تعدّ الأســـواق التقليدية أو المحتملة لتصـــدير الســـياح إلى البلد). ويكون عمل هذا المكتب السياحي الخارجي على حالتين:

<u>الأولى</u>: يكون جزءً من ســـفارات البلد في الدول الأخرى، إذ يعدّ مندوبية أو ملحقية سياحية يرأسها ملحق سياحي على غرار الملحق الثقافي والملحق العسكري. وتعمل

الملحقية والحال هذه في إطار السفارة، ويكون الملحق السياحي تابعاً للسفير باعتباره عضواً في البعثة الدبلوماسية للبلد في تلك الدول. وفي معظم الأحيان يبدأ التمثيل السياحي للبلد في الخارج بملحقية سياحية ضمن السفارة، وعندما تتسع أعمالها ويتوقع لها المزيد من النجاح، تنفصل عن السفارة وتستقل كمكتب سياحي قائم بذاته.

والاتجاه العام لدى معظم الدول هو الفصل بين التمثيل السياسي الدبلوماسي والتمثيل السياحي، كي لا ترتبط الأخيرة بالأولى. ويرجع السبب في ذلك، أن كثيراً ما تحدث الأزمات بين الحكومات، والتي قد تؤدي إلى قطع أو تجميد العلاقات الدبلوماسية، فيمتد أثر ذلك بالضرورة إلى التمثيل السياحي في حال اتخاذ شكل الملحقية السياحية في إطار السفارة، بينما لا يمتد ذلك الأثر إلى التمثيل السياحي في حالة اتخاذ شكل المكتب السياحي المستقل.

<u>الثانية</u>: يكون مكتباً سياحياً مستقلاً بذاته عن سفارات البلد في الدول الأخرى، ويشغل مبنىً خاصاً به خارج مبنى السفارة، ويرأسه مدير معيّن من قبل الوزارة أو الهيئة المسؤولة عن قطاع السياحة في البلد. وتكون خدمات المكتب السياحي في الخارج من خلال تقديم ما يأتي:

أ. الخرائط الاستعلامية والخطية عن مناطق البلد.

ب. الخطط التعريفية بجميع وسائل المواصلات الموجودة في البلد السياحية المشهورة.

ج. الدليل السياحي عن الأماكن السياحية الجميلة في البلد.

د. الدليل الشامل لجميع الفنادق الرخيصة والمناسبة والفخمة الموجودة في البلد.

ه. قاموس لغة البلد ما يسهل عملية المحادثة بين السياح والمواطنين.

## ثالثاً: خطوات إقامة المكتب السياحي:

هناك خطوات تسعة للقيام بإنشاء مكتب سياحي يمكن عرضها وفق ما يأتي[1]:

١- **الخطوة الأولى: اتخاذ القرار:**

إن إنشاء مكتب سياحي وعلى الخصوص في خارج البلد، بحاجة إلى اتخاذ قرار على أعلى مستوى بعد التشاور مع كافة الأطراف المعنية، إذ إن إنشاء المكتب السياحي في الخارج يكون تمثيلاً سياحياً للبلد، وإذا ما تعرّض هذا المكتب إلى نكسة خطيرة من حيث ثبوت فشله، فإن ذلك يمثل إساءة في حق متخذي القرار. لذلك لا بدّ من دراسة مستفيضة مسبقة قبل اتخاذ القرار بإنشاء المكتب من عدمه. كما يتضمن القرار المتخذ تسمية المدير المفوض بإنشاء المكتب والذي يشترط فيه الإختصاص والخبرة السابقة والمعرفة، فضلاً عن النزاهة والأمانة، ولذلك فإن القرار المتخذ ينصّ على صلاحيات المفوض في الصرف والتصرف مع تحديد المدة الكافية لإنشاء المكتب.

٢- **الخطوة الثانية: اختيار الموقع:**

لاختيار موقع المكتب السياحي ذا أهمية كبيرة في ممارسة مهامه، ولذا يجب أن تتوفر فيه الشروط الآتية:

١. في وسط حي الأعمال: أي يوجد المكتب في موقع يتردد عليه عدد كبير من سكان المدينة، إذ توجد به الشركات السياحية وشركات الطيران والملاحة والفنادق الكبرى والمصارف وغيرها من المؤسسات المهمة.
٢. في شارع رئيسي: يكون المكتب ظاهر للعيان، وفي محط أنظار الجميع، ولا يحتاج إلى مجهود في الوصول إليه.

---

(١) ينظر: قسم السياحة الدينية، إدارة المكاتب السياحية، كلية الشريعة الاسلامية – جامعة أهل البيت(ع)، مكتب الطلبة للطباعة والاستنساخ، كربلاء، ٢٠١٣، ص١٠ – ١٨.

٣. قرب وسائل المواصلات: من أجل الوصول إليه بسهولة ويسر وفي أي وقت، ومن أي طرف من أطراف المدينة.

٤. بالقرب من المناطق السياحية التقليدية.

٥. بعيداً عن مصادر الضوضاء العالية والمنشآت المقلقة للراحة والأماكن المؤذية للشعور العام مثل المناطق الصناعية ذات التلوث البيئي والضوضاء، والمناطق شديدة الحساسية كالمواقع الأمنية وغيرها.

٦. اعتدال التكاليف: من الضروري أن تولي إدارة المكتب اهتمامها بالجانب الاقتصادي والحصول على أفضل الأسعار فيما يتعلق بموقع المكتب وإن كان بطبيعة الحال تميّز المواقع المهمة بكلفها العالية.

**٣- الخطوة الثالثة: التصميم والتأثيث والتجهيز الآلي:**

إن هذه الخطوة تعدّ من عدّة خطوات فرعية، يمكن إجمالها كما يأتي:

أ. **التصميم**: وهو الخطة التي تبيّن مواقع الأقسام أو الشعب أو الوحدات وترتيبها، وتحديد أماكن الموظفين والأثاث والآلات المكتبية وأماكن الاستراحة أو الاستقبال أو الانتظار، مع مراعاة الظروف الملائمة للعمل ودراسة نظمه وعدد الجمهور المترددين على كل المكتب، فضلاً عن الآلات المكتبية.

وهناك مبادئ هامة تراعى في خطة التصميم، هي:

- تسلسل العمل من موظف لآخر داخل الشعبة الواحدة، ومن شعبة إلى أخرى في خط مستقيم بما يوفر الوقت والجهد للعاملين وكذلك الزبائن.

- مرونة التصميم وسهولة تعديله من خلال استخدام الفواصل المتحركة التي تقبل التعديل في حالة زيادة عدد الموظفين أو إجراء إي إضافة أو استبعاد أو تعديل في دورة العمل في المكتب.
- الإضاءة الكافية والتهوية المناسبة والإقلال من الضوضاء، من أجل أن يتوفر الجو الهادئ في بيئة العمل، فضلاً عن استخدام ألوان وديكورات جذّابة للمكتب لأن مدى اناقة ورونق المكتب يمثّل مدى اهتمامه بالزبون.
- إن وضع خارطة العالم بالحجم الكبير يساهم في تعريف الزبون باتجاه السفر إلى مناطق القصد.
- إقتصاد المساحة من خلال مراعاة الاستغلال الأمثل للمساحة المتاحة للموقع، وتخصيص المساحة الخاصة للموظف بما يحتاج إليه من المساحة اللازمة، ويرجع السبب في كل ذلك أن الموقع المناسب للمكتب السياحي غالباً ما يمتاز بارتفاع بدل الإيجار.
- سهولة الإشراف على الموظفين إذ يتم ترتيب مكاتب المجموعة الواحدة من الموظفين بشكل تتجه أنظارهم في اتجاه واحد في مواجهة الجمهور المتردد على المكتب من جهة، ومن جهة أخرى في مرمى بصر مدير المكتب أو المشرف عليهم.
- توفير السرية والخصوصية عند الضرورة بالتوافق مع النقطة الأسبق.

ب. **التأثيث**: يراعى فيه البساطة والأناقة معاً، وهي مسؤولية مهندس الديكور علماً أن الفكرة العامة تكون من اختصاص السياحي، ولذا

يراعى الجمالية وانسجامها مع الاستخدام، فضلاً عن اختيار الملصقات والبوسترات الجذّابة والأنيقة من قبل السياحي.

ج. **التجهيز الآلي**: يكون على نوعين:

- مكتبي: مثل الآلات الطابعة والحاسبة وآلات التصوير، ويضاف إليها في بعض الأحيان أجهزة العرض السينمائي وغيره.
- اتصالي: ويقصد بها الهواتف الخارجية والداخلية وغيرها.

**٤- الخطوة الرابعة: اختيار العاملين:**

يتمتع العاملين بالمكاتب السياحية الداخلية بجنسية القطر، وأما العاملين بالمكاتب السياحية الخارجية يمكن أن يضمّوا في صفوفهم بعضاً من أبناء البلد الأجنبي المفتوح فيه المكتب. ومن المواصفات التي يجب مراعاتها عند اختيار العاملين ومنها:

أ. حاصل على درجة تخصصية بالسياحة.

ب. الخبرة السابقة في أعمال السياحة والتي نال من خلالها على الكفاءة والمقدرة على أداء الأعمال بشكل جيد.

ج. إجادة اللغات الأجنبية على الأقل لغتين لضمان التعامل مع الضيوف والسياح من البلدان المختلفة.

د. المعرفة بالقانون الدولي وبقواعد البروتوكول، إذ يعدّ العاملون في المكاتب السياحية وعلى الخصوص الخارجية منها كونهم ممثلين للبلد والمكاتب السياحي وبالتالي يجب أن يكونوا ملمين بقواعد القانون الدولي التي تنظم العلاقة بين الدول بعضها بالبعض الآخر، فضلاً عن الدراية بالآداب والمراسيم العامة وآداب التخاطب والسلوك.

ه. الثقافة العامة التي تؤهل الشخص على أن يستحوذ على مشاعر الغير ويفوز بإعجابهم وإقناعهم ما يساعد على كسب صداقاتهم خدمة لعمل المكتب.

و. الدراية بالشؤون المالية والاقتصادية.

**٥- الخطوة الخامسة: تدريب العاملين:**

يمثل التدريب عملية التنمية المستمرة المخططة لمعارف ومهارات العاملين في مختلف مستويات العمل وتحسين اتجاهاتهم بقصد رفع مستوى الأداء والكفاءة الانتاجية أو تأهيلهم لممارسة أعمال جديدة. ويُعرّف التدريب بأنه:(مجموعة من الأنشطة والأساليب التي تستهدف صقل المهارات والقدرات الأساسية للأفراد وإثراء معارفهم وزيادة كفاءتهم الخدمية الحالية والمستقبلية)[١]. وبذلك يعدّ التدريب ذو أهمية في كونه عملية مكملة للتعليم النظري والخبرة العملية السابقة تسعى إلى الاستخدام الأمثل لقوى العمل المتاحة أو المختارة للارتقاء بذكاء الأفراد ومهاراتهم واكتشاف قدراتهم وصقلها وتحويلها إلى طاقات خلاقة تساير التقدم المعاصر خدمة لأهداف التنمية الشاملة. وإن عملية التدريب عملية مستمرة لا تتوقف عند فترة زمنية محددة ولا عند مستوى إداري معين، بل هي تشمل كل الأقراد العاملين بالمكتب. ويغطي التدريب ثلاث مجالات هي:

١. المعرفة: الإلمام بكافة المعلومات الخاصة بممارسة العمل.
٢. المهارات: مجموعة القدرات التخطيطية والإنسانية والفنية لدى الفرد لأداء عمل معين بكفاءة.

---

(١) الحميري، موفق عدنان عبد الجبار وآخر، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، ط١، إثراء للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠١١، ص١٣١.

٣. الاتجاهات: مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء معينة تجاه العاملين في المكتب أو تجاه الزبائن.

**٦- الخطوة السادسة: تحديد خطة العمل:**

يشارك في إعدادها المختصين من أجل الإحاطة وبشكل جيد بجميع جوانب عمل المكتب ويمك أن تمر بالخطوات الآتية:

أ. تحديد الهدف من إنشاء المكتب.

ب. تحليل البيئة العامة المحيطة – الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية – بالمكتب السياحي والبلد الذي يوجد فيه، وتحليل البيئة الخاصة المحيطة بالمكتب السياحي – الأسواق السياحية التي يعمل بضمنها المكتب مثل شدة المنافسة ومستوى الحركة السياحية وعدد السياح ومستوى الأسعار ومستوى الانفاق السياحي وغيرها من العوامل -.

ج. حصر الوسائل البديلة لتحقيق الهدف.

د. تقييم هذه الوسائل لاختيار أفضلها.

ه. ترجمة الاختيار إلى خطوة عملية.

**٧- الخطوة السابعة: تخصيص الميزانية المناسبة:**

تحديد مقدار المخصصات المالية اللازمة للمكتب وتوزيع هذه الميزانية على بنود الانفاق المختلفة حسب أهميتها وأعبائها مع تلافي المبالغة أو التقصير في الميزانية لما في ذلك من اضرار في الحالتين ويرافق عملية تحديد الميزانية، تحديد لائحة صرف منها بمعرفة المدير.

٨- **الخطوة الثامنة: الإعلان عن إنشاء المكتب:**

إن الإعلان فن قديم متأصل في التجمعات البشرية وهو يرتبط ارتباطاً وثيقاً بترويج بيع سلعة أو خدمة معينة ويهدف إلى التأثير في عواطف الناس ودوافعهم، لذا يساهم الإعلان في المجال السياحي في المكاتب خاصة إلى زيادة النشاط السياحي عن طريق بيع الخدمات السياحية. ويعرّف الاعلام السياحي بأنه: (مجموعة أوجه النشاط المختلفة التي تقوم بها للتأثير في اتجاهات الجمهور وأفكارهم من أجل اجتذاب أكبر عدد من السائحين للبلاد عن طريق وسائل النشر المختلفة داخل البلاد وخارجها، ويعدّ مقياس النجاح لهذا النشاط هو عدد السياح ونسبة الاشغال في منشآت الإيواء). كما أن وضع عارضة مناسبة لعرض المنشورات السياحيّة والإعلانات عند مدخل المكتب تسهم في اطلاع الزبائن عليها والتي غالباً ما توزّع أيضاً على المترددين على المكتب مجاناً.

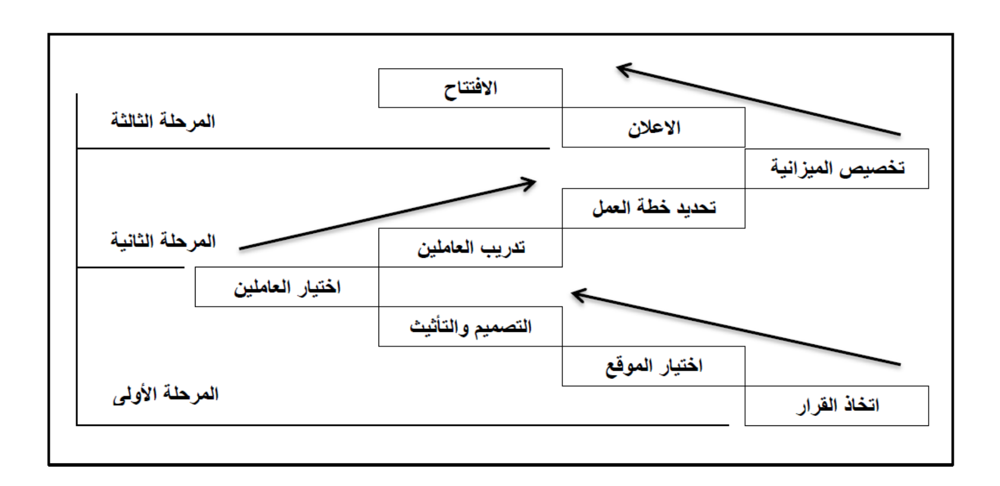
وهناك قواعد يجب مراعاتها عند الاعداد للحملة الاعلانية للمكتب:

١. إتمام جميع الاستعدادات السياحية بشكل كامل قبل البدء بالحملة الدعائية وتوقيتها بشكل مناسب مع موعد انتهاء المشروع السياحي أي إعداده ليكون جاهزاً للجمهور أو مع بداية الموسم السياحي.
٢. التخصيص المالي الكافي للحملة الدعائية.
٣. إعداد خطة علمية للحملة الدعائية، إذ يجب تحديد المعلومات عن أفضل الوسائل الاعلانية وأكثرها تأثيراً في نفوس الجمهور، فضلاً عن تحديد الفئات التي يتم استهدافها في الحملة الاعلانية لتحديد الوسيلة الأكثر نجاحاً في مخاطبة هذه الفئة، وكذلك جمع البيانات الخاصة بتكاليف الوسائل المختلفة، واختيار أفضلها بما يتناسب وحجم الميزانية المخصصة.
٤. التنسيق مع الأجهزة الإعلامية والدوائر التنظيمية الأخرى بما يؤمن نجاح الحملة الاعلانية.

### ٩- الخطوة التاسعة: الافتتاح:

يجب أن نجعل من عملية الافتتاح مناسبة إعلامية ضخمة يحسن استغلالها بكافة الوسائل، لذا يجب أن ترتب حفلة كبرى للافتتاح يدعى إليها كبار الشخصيات السياحية والإعلامية في البلد ورجال الأعمال ورؤساء روابط السياحة والرحلات في البلد. ويظهر الشكل رقم (٧) خطوات ومراحل إنشاء المكتب السياحي.

**الشكل (٧) - خطوات ومراحل إنشاء المكتب السياحي**




## رابعاً: أهداف المكتب السياحي:

نظراً أن عملية اتخاذ القرار بفتح المكتب السياحي – كما قلنا سلفاً – خاضعة إلى القيادات العليا في الادارة السياحية للبلد، ومعنى ذلك؛ خضوع الأهداف المؤمل تحقيقها من قرار فتح المكتب السياحي ستكون خاضعة إلى أهداف المؤسسات المشرفة على النشاط السياحي. فإذا ما كانت القيادة العليا ترتئي تطوير وتنمية القطاع السياحي في البلد، لأهداف سياسية، إعلامية، اجتماعية، إنسانية، فسوف تسعى إلى جعل الخطة التنموية للسياحة واجهة إعلامية مشرّفة تعكس واقع التطور أمام السياح

الأجانب، ما يؤدي إلى زيادة الاهتمام بالاستثمارات السياحية، وبناء المزيد من المنشآت السياحية، فضلاً عن مجالات العرض السياحي الأخرى في البلد. كما وتقدّم الدعم الكامل للقطاع السياحي بغض النظر عن الأهداف الربحية.

وفي جوهر مهام المكتب السياحي توفير جميع المعلومات من الجهة التي يمثلها، لأجل تزويد السائحين وشركات السياحة المختلفة بها، وكذلك شركات الطيران وكافة الجهات المعنية بالسياحة. ومن الضروري أن يتم توفير أي تعديل أو تغيير في هذه المعلومات لدى المكتب السياحي في الوقت الملائم. ومن جملة الأهداف الأخرى التي يسعى المكتب السياحي إلى تحقيقها هي:

١. نافذة اعلانية عن السياحية في البلد، والتعريف بمقوماته السياحية، فضلاً عن الخدمات السياحية الرئيسية والساندة.
٢. توزيع الخرائط الخاصة بالبلد، والدليل السياحي عن الأماكن السياحية الجميلة والمواصلات والفنادق والموتيلات وأماكن الإيواء المختلفة، فضلاً عن قوائم الأسعار وفقاً لمستويات الإقامة.
٣. تزويد السياح بالنشرات والكتيبات والخرائط والدليل الخاص بالمناطق السياحية في البلد.
٤. تزويد المستويات الادارية العليا بدراسات السوق السياحي المفصلة.
٥. المشاركة في تنظيم المعارض والمهرجانات الفلكلورية والحفلات والمناسبات التاريخية الخاصة.
٦. فضلاً عن العديد من الخدمات السياحية التي تدعم الطلب السياحي على البلد، والعديد من المهام ذات الجانب الاقتصادي بما يحقق الايرادات السياحية للبلد.

## خامساً: الهيكل التنظيمي للمكتب السياحي:

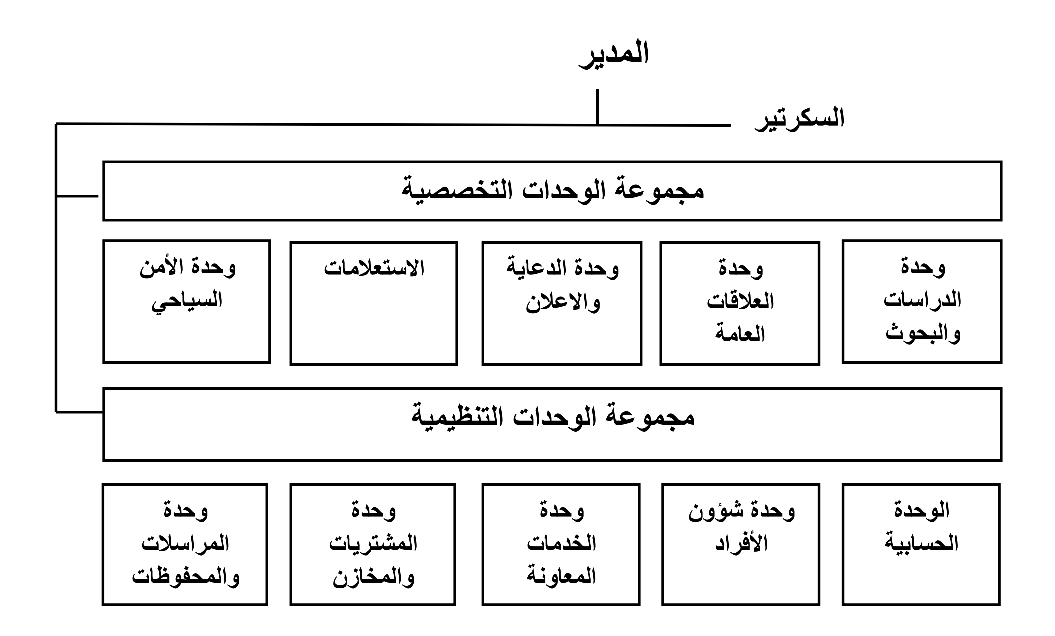
يتكون الهيكل التنظيمي للمكتب السياحي من وحدات إدارية متعددة، تتمثل تلك الوحدات بـ:

١. الوحدات التخصصية: وهي الوحدات التي تباشر صميم نشاطات المكتب السياحي التي أنشأ من أجلها، ويلاحظ في التخصيص أنه يتناسق مع طبيعة المهام الملقاة على عاتق المكتب السياحي. وتشمل: وحدة الدراسات والبحوث، وحدة العلاقات العامة، وحدة الدعاية والاعلان، الاستعلامات، ووحدة الأمن السياحي.

٢. والوحدات التنظيمية: هي الوحدات الخدمية أو الادارية التي تمثل البنية المكتبية لأي منظمة ادارية والتي تتفاوت من منظمة لأخرى حسب طبيعة نشاط كل منهما. وتشمل: الوحدة الحسابية، وحدة شؤون الأفراد، وحدة الخدمات المعاونة، وحدة المشتريات والخزن، ووحدة المراسلات والمحفوظات.

ولا يعني بالضرورة؛ إلزامية وجود هذه الوحدات في المكاتب السياحية باستقلالية. ويمكن إيضاح الهيكل التنظيمي للمكتب السياحي، كما في الشكل رقم (٨):

**الشكل (٨) - الهيكل التنظيمي للمكتب السياحي**




**(١) مكتب المدير:**

يمثل القيادة للمكتب السياحي، ويتيح له موقعه الإشراف على سائر أرجاء المكتب السياحي بما فيها من موظفين. ولا بدّ من توفر قاعدة بيانات وجداول يستند إليها المدير في اتخاذ القرارات. وتتوفر فيه الشروط الثلاثة الآتية:

أ. الخصوصية: بحكم عمل المدير واستقباله شخصيات كبيرة يتباحث معها في موضوعات هامة، يتوجب أن يتوفر له مكان خاص مستقل، يكون بعيداً عن الأسماع والأبصار لتتم فيه المقابلات.

ب. السرية: بحكم مسؤولية المدير ففي حوزته مستندات في غاية السرية وذات قيمة عالية يجب الاحتفاظ بها.

ج. التركيز: إن الاعمال القيادية هي صلب نشاط المدير، فهي بحاجة إلى مجهود فائق عالي التركيز.

**(٢) السكرتارية الخاصة:**

نتيجة لزحمة الأعمال وتعدّد المسؤوليات التي تقع على عاتق المدير، تستوجب أن يكون له سكرتير خاص يتولى تدبير شؤون مكتبه ومتابعتها وتنظيم الوقت الخاص بالمدير. ولما كان السكرتير الخاص يمثل همزة الوصل في معظم الأحوال بين الجمهور المترددين والزبائن، لذلك تقع على عاتق السكرتير الخاص بالعديد من الواجبات التي يمكن تلخيصها بما يأتي:

أ. تحديد مقابلات رئيسه وإعطاء المواعيد المسبقة لهذه المقابلات بعد الرجوع للمدير وتذكيره بها.

ب. تسجيل طلبات المقابلات على بطاقات خاصة تحوي اسم الزائر والمنشأة التي يمثلها وموضوع الزيارة.

ج. يحافظ على وقت رئيسه من الضياع فيقوم بتوجيه من ليس من اختصاص رئيسه مقابلته إلى الأفراد المختصين، وعدم إشغال المدير إلا بالضروري من المقابلات، فضلاً عن التدخل في الوقت المناسب بالاتفاق مع رئيسه لإنهاء المقابلات التي تطول عن حدّها.

د. الاتصال بالجهات الخارجية نيابة عن المدير للاعتذار أو إلغاء المواعيد السابقة.

ه. تنظيم عرض البريد الوارد والصادر على المدير صباح كل يوم، وتسجيل الهوامش والتأشيرات التي يدونها المدير على المكتبات المحالة إلى مختلف وحدات المكتب ومتابعة تنفيذها، والرد على بعض المكاتبات البسيطة بتفويض من المدير سلفاً.

و. الترتيب للاجتماعات التي يعقدها المدير سواء الدورية منها أو غير الدورية، وفق ما يأتي:

- قبل الاجتماع: إجراء التحضيرات، وتوجيه الدعوات باسم المدير محدداً الزمان والمكان، ومرفقاً جدول أعمال الاجتماع، والتأكد من تهيئة مكان الاجتماع بصورة مناسبة.
- أثناء الاجتماع: تسجيل مذكرات مختصرة للمناقشات التي تدور حول موضوعات جدول الأعمال بالترتيب والقرارات التي يتخذ بشأنها.
- بعد الاجتماع: تحضير محضر الاجتماع في صورته النهائية، موضحاً فيه زمان ومكان الاجتماع وأسماء الحاضرين والغائبين، ورؤوس الموضوعات حسب جدول الأعمال، وملخص المناقشات، ونص القرارات، ويختم بساعة الانتهاء والموعد المحدد للجلسة التالية.

وفي ضوء ذلك، يتوجب أن يلم السكرتير الخاص بالقواعد الأساسية للبروتوكول والآداب العامة، والهدوء والاتزان في معالجة المواقف المتأزمة، فضلاً عن دراسة الميول والعادات والجوانب النفسية للمجتمع الذي يتواجد فيه المكتب السياحي.

**(٣) وحدة الدراسات والبحوث:**

تختص هذه الوحدة بمهمة الدراسات فيما يتعلق بالبيانات الخاصة عن السوق السياحية وطبيعة شدّة المنافسة الخاصة بالمكاتب الأخرى، فضلاً عن حجم الحركة السياحية وعدد السياح ونسب الاشغال في مؤسسات الإيواء وغيرها من المرافق السياحية. وتتعاظم أهمية هذه الوحدة في المكاتب الخارجية بالذات. ولذا يتعيّن على القائمين على هذه الوحدة استخدام طرق البحث العلمي في عملية إجراء الدراسات والبحوث المطلوبة في الظروف والمتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها من المتغيرات، من خلال المشاهدة والاستقصاء والدراسة الميدانية المعروفة بالمسح الميداني. وفيما يتعلق بالمكاتب السياحية الخارجية فتقوم هذه الوحدة بدراسة طبيعة الحركة السياحية في الدول التي من الممكن أن تكون سوقاً

سياحياً لتصدير السياح وماهية رغباتهم، ويصبّ جميع ذلك في وضع الخطط المركزية الشاملة لتنمية السياحة في البلد.

**(٤) وحدة العلاقات العامة:**

تمثل العلاقات العامة حلقة الوصل التي تربط المؤسسة بالجمهور، فضلاً عن مسؤوليتها في ايجاد التفاهم والمناخ المناسب للعلاقات الطيبة المستمرة، وتحسين الصورة الذهنية بصفة دائمة في اذهان الجماهير عن طريق العلاقات العامة. لذلك؛ تعدّ وحدة العلاقات العامة المسؤولة عن نقل وإبلاغ وجهة النظر السياحية للمكتب والقطر وإبراز جوانبها وكسب تعاطف الجماهير تجاه المكتب والقطر بوجه عام. وهذه الوحدة ذات نشاط واسع وحيوي يتعلق بشكل أساسي في عملية انجاح المكتب السياحي. وعلى مسؤول العلاقات العامة أن يبادر إلى التعرف على من يعرفون بقادة الرأي العام وعلى رأسهم رؤساء تحرير الصحف والمجلات وكبار المسؤولين والإعلاميين ووكالات الانباء، فضلاً عن كبار الكتّاب والأدباء وهي الطبقة التي تمثل تأثيراً مهماً في الرأي العام. وكذلك يقوم مسؤول العلاقات العامة بتكوين علاقات طيبة أيضاً مع المسؤولين عن قطاع السياحة الرسمي في ذلك البلد، فضلاً عن العاملين في الحقل السياحي في القطاع الخاص مثل شركات النقل الجوي ووكالات السفر والفنادق وغيرها من المؤسسات التي لا غنى عن التعاون معها في مجال العمل السياحي.

**(٥) وحدة الدعاية والاعلان:**

تختص بتنظيم الحملات الإعلامية والدعائية الخاصة بالمكتب بشكل خاص، وعن السياحة في القطر بشكل عام، وتصميم الإعلانات الفنية للنشر لمختلف وسائل الاعلام واختيار مواقع وتوقيتات هذه الإعلانات لتعطي أكبر الأثر وذلك في ضوء الدراسات التي تقوم بها بالتعاون مع وحدة الدراسات والبحوث في المكتب، من أجل التعرف على أوسع وسائل الإعلام انتشاراً وأكثر أشكال أو أنماط الإعلانات قبولاً

لدى الجمهور مع ملاحظة إعلانات المكاتب والاقطار المنافسة وتحديد مستوى الأسعار الخاص بالمكاتب والاعلانات، وكذلك التعرف على الوكالات الفنية المختصة في الإعلان ودور الطباعة وغيرها من العوامل والمؤثرات الخاصة بالنشاط الإعلاني الخاص بالمكتب.

**(٦) وحدة الاستعلامات:**

تختص هذه الوحدة بالمهمة الارشادية، إذ يتوفر لها موظف أو أكثر في المكتب الأمامي للرد على استفسارات مراجعي المكتب بشكل فوري، وانتهاز الفرص لمحاولة استمالاتهم لزيارة القطر من خلال بيان المزايا السياحية فيه وتزويدهم بالمطبوعات اللازمة التي تساعدهم على اتخاذ القرار بالسفر أو اقتناء الخدمات التي يقدمها المكتب. ولذلك، يجب أن يتوفر في من يعمل بوحدة الاستعلامات أن يجيد الحديث بأكثر من لغة، ولا يكفي فيهم الالمام بالمعلومات السياحية عن القطر وإنما يجب أن يتوفر فيهم الالمام بنواحي النهضة بالقطر لأنه من الوارد أن يوجه إليه أسئلة في غير نطاق السياحة.

**(٧) وحدة الأمن السياحي:**

يكون وجودها في المكتب السياحي الداخلي أساساً وبشكل واضح ومباشر، وتهتم بالمحافظة على السياح ومتعلقاتهم الشخصية، فضلاً عن الحفاظ على الصورة العامة للمكان السياحي ليظهر بشكل مشرّف. وتشرف هذه الوحدة على استقبال السياح وتنقلاتهم ومغادرتهم وتقديم العون إليهم بالتعاون في ذلك مع الجهات المختصة. وكذلك تقوم بالترقب والتصدي لمن يمكن أن يسبب ضرراً للمواقع السياحية أو المناسبات الخاصة كالمهرجانات والمناسبات الرياضية مثلاً، ومن يمكن اعتباره ضمن القوائم السوداء. ويسند لهذه الوحدة دور رقابي في التحقق من التزام المنظمات والمؤسسات السياحية بالمعايير السياحية الخاصة بالخدمات من ناحية الجودة والأسعار مثلاً.

**(٨) الوحدة الحسابية:**

تتولى هذه الوحدة الشؤون المالية والمحاسبية للمكتب ولأجل ذلك تختص بإمساك السجلات والقيد بها واستخراج الميزانية العمومية والحسابات الختامية، وكذلك تحليل المركز المالي للمكتب من وقت لآخر. وتهيمن على عمليات أحكام الرقابة على الصرف قصد ترشيد الإنفاق والتحقق من سلامة كل صرفية حسابياً ومستندياً. وقد تضم الوحدة عدداً محدوداً من الموظفين، فضلاً عن رئيسهم، وقد تقتصر على محاسب واحد ويتوقف ذلك الأمر على حجم أعمال المكتب.

ومن أولويات المحاسب أو رئيس الحسابات في المكاتب السياحية هو فتح حساب جاري في أحد البنوك التجارية المعتمدة، ويكون المكتب مسؤولاً عن تطبيق اللوائح المالية المعمول بها في البلد مع الاستفادة من الامتيازات الاستثنائية التي تمنح للمكاتب الخارجية لظروف عملها في أقطار أجنبية، وكذلك يكون المكتب مسؤولاً عن الالتزام باللوائح والضوابط المالية الخاصة بالجهات الرقابية وتسليم كافة البيانات والأوراق المتعلقة بهذا الجانب مثل تسليم الموقف المالي وما يتعلق بالجوانب الضريبية للجهات المختصة مثل ديوان الرقابة المالية أو الهيئات الضريبية. ويشترك المحاسب مع مدير المكتب في وضع لائحة مالية داخلية للمكتب يحدد فيها المجموعة الدفترية والدورة المستندية والإجراءات المتبعة للصرف والصلاحيات المخولة لمسؤولي الوحدات الأخرى.

**(٩) وحدة شؤون الأفراد (العاملين):**

هي الوحدة المسؤولة عن نشاط إدارة الموارد البشرية، وهو النشاط الأكثر أهمية وحدداً حقيقياً لنجاح المكتب والإدارة في العمل. وتختص هذه الوحدة بمسائل التعيينات والتنقلات والاجازات واستحقاقات العاملين المختلفة. وفي بعض المكاتب التي يكون حجم العمل صغيراً وبالتالي عدد الأفراد قليل. ويوكل لهذه الوحدة مهمة

الاشراف على التدريب الخاص للأفراد وتهيئة البرامج التدريبية وكافة مستلزمات العملية التدريبية البشرية.

**(١٠) وحدة الخدمات المعاونة:**

تتولى تدبير الشؤون العامة للمقر مثال ذلك الخدمات التكميلية كالبدالة والسيارة وأعمال الصيانة والنظافة والترميمات ووحدات أخرى مثل الإضاءة والتهوية، وغالباً في المكاتب الخارجية يستعان بعمالة محلية من القطر الذي يوجد فيه المكتب اقتصاداً للنفقات إذ إنها لا تتطلب خبرة عالية وغير ذات حساسية.

**(١١) وحدة المشتريات والمخازن:**

تشمل هذه الوحدة ما يأتي:

أ. **المشتريات:** ودورها توفير المستلزمات اللازمة لسير العمل وذلك بالكمية والجودة المناسبتين وبالسعر والوقت المناسبين.

ب. **المخازن:** تخزن جميع المستلزمات في مكان واحد مركزي أو قد توزع على عدد من المخازن المتفرقة اللامركزية، وبالنسبة للمكاتب السياحية فالأسلوب المركزي هو الأنسب لحجم العمل المخزني بها.

**(١٢) وحدة المراسلات والمحفوظات:**

تمثل المراسلات مجموعة المكاتبات المتبادلة بين المنشأة والجهات الخارجية أو بين مختلف قطاعات وإدارات المنشأة الواحدة. ويدل التعريف إن الاتصالات الهاتفية والمقابلات الشخصية لا تعدّ من قبيل المراسلات ما لم تعزز ببرقية أو مكاتبة. وكذلك المذكرات والتقارير والدوريات لا تعدّ من قبيل المراسلات وإن كانت تعدّ من المحفوظات المهمة. وتهدف المراسلة إلى توجيه وتحويل وثيقة أو ملف إلى الغير أو إحالته إلى المختصين.

وأما المحفوظات هي مجموعة الوثائق[1] التي تنتج عن نشاط أي جهاز إداري. وبعبارة أخرى هي مجموعة من المواد التي تحمل معلومات أو بيانات تتعلق بجهاز إداري معين. وعلى الرغم من تعدّد المواد إلا إنه يلاحظ أن الورق هي المادة الأساسية في محفوظات الأجهزة الإدارية، ولذلك تطلق كلمة (المحفوظات) على المكان الذي يتم فيه التعامل معها، كما يطلق نفس الاسم على الوحدة الإدارية التي تقوم بهذه العملية سواء كانت إدارة أو شعبة أو قسم.

## سادساً: التحديات التي تواجه المكاتب السياحية:

تعمل المكاتب السياحية (وكذلك الحال للشركات السياحية ووكالات السفر) بتقديم الخدمات السياحية وكذلك التزود بالمعلومات على العنصر التكنولوجي من خلال استخدام الكمبيوتر والانترنت فيما يتعلق بالأسعار وخطوط الطيران البديلة والتوقعات الخاصة بالمناخ في أنحاء العالم، فضلاً عن الأحداث الجارية في معظم المقاصد السياحية. كما توفر التقنيات الحديثة كافة؛ الإحصاءات الخاصة بقطاع الفندقة بما فيها الغرف المتاحة في جميع أنحاء العالم، فضلاً عن كافة الصور والمقاطع الفديوية والتسهيلات السياحية وأنواع الخدمات السياحية، إذ إن هذه التقنيات المتطورة أتاحت الفرصة في الحصول على مواعيد الرحلات والأسعار، بل وساعدت الزبون على حجز تذكرة الطيران من خلال جهاز الحاسوب الشخصي الخاص به أو حجز الغرفة الفندقية بنفس الطريقة، وقد ظهرت التذكرة الالكترونية من خلال التوسع في استخدام شبكة الانترنت. لقد ظهرت السياحة الالكترونية من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة، وأخذت تنمو وتتطور عبر استخدام الانترنت أو الأون لاين في صناعة السياحة.

---

[1] **الوثائق**: جمع وثيقة، وهي (أي مادة تحمل معلومات سواء كانت هذه المادة دفتر أو سجل أو كتاب أو صورة أو خارطة أو فلم أو شريط تسجيل أو ما شابه).

وتواجه المكاتب السياحية (وينطبق الحال على الشركات السياحية ووكالات السفر) العديد من المشاكل، ومظاهر المصاعب التي تكتنف المكاتب السياحية، وتؤدي إلى إخفاقها في كثير من الأحيان، ومن تلك المصاعب والمشاكل التي تواجهها ما يأتي:

١. **غياب النظام المعلوماتي والإحصاء السياحي:** لا شك إنَّ عدم توافر المعلومات الخاصة بمناطق الجذب السياحي، والتي تعتبر أحد أعمدة التخطيط السياحي للمكتب، وتنفيذ سياساته، وبرامجه المختلفة، سيؤدي إلى إخفاق مسيرة المكتب السياحي، إذ نرى الكثير من المكاتب السياحية تفتقد لكثير من المعلومات الهامة واللازمة في هذا المجال، والتي عادة ما تنفع الباحثين، أو القائمين بالتخطيط في مجال السياحة، مثل:

أ- توزيع السائحين على حسب طريقة الوصول (جواً، براً، بحراً).

ب- الغرض من القدوم.

ت- مهنة السائح.

ث- أماكن إقامة السائحين (مدن، قرى، الفنادق درجة أولى، بيوت شباب..... إلخ).

ج- الأماكن التي يزورنها.

ح- تصنيف السائحين على حسب السن والجنس.

خ- تصنيف السائحين في الرحلات السريعة، أو الترانزيت وفق الجنسية، والمدة، والمهنة.......إلخ).

٢. **غياب المعلومات المرتدة:** من مشاكل المكاتب السياحية هي عدم معرفة وجهة نظر السائح بالنسبة لمستويات الخدمة المقدمة وأسعارها والمشكلات التي واجهها أثناء رحلته، أو تحوله في المناطق السياحية المختلفة، وقد تؤدي هذه

المشكلة إلى غياب المشكلات، وعدم معرفة طرق علاجها، وكيفية تطوير، وتنمية الخدمات السياحية بأنواعها.

٣. **عدم توافر خريطة سياحية كاملة وشاملة:** إنَّ عدم توافر خريطة سياحية كاملة وشاملة، عن مناطق الجذب السياحي، بسبب قصور، أو عجز المكتب السياحي في جرد وتحديد المناطق السياحية القائمة، والممكن تنميتها، يؤدي إلى صعوبة الإجابة على التساؤلات الخاصة بماذا تفعل؟ ومتى؟ وأين؟ وكيف؟.

٤. **تضارب وتشتت الاختصاصات بين بعض الوزارات:** من أبرز الأمثلة على هذه المشكلة، هو عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، لذلك نرى وبشكل لافت للنظر غياب ذوي الاختصاص في الوزارات المعنية بالمرفق السياحي، وأيضاً غياب تنمية، وتطوير السياحة الداخلية، والخارجية. فهذه المشكلة كبيرة بالنسبة للمكتب السياحي، من خلال عدم مراعاة ذوي الاختصاص من قبل الجهات المعنية بذلك، ما يؤدي إلى عدم مراعاة صاحب الشركة السياحية، أو المكتب السياحي ذلك.

٥. **انخفاض الوعي الثقافي والسياحي:** قد يرجع سبب انخفاض الوعي السياحي والثقافي لدى الجماهير، هو إرتفاع نسبة الأمية، وعدم اهتمام وسائل الإعلام بالتنمية السياحية فيما يتعلق مثلاً بتوضيح أهمية دور السياحة بالنسبة للتنمية الاقتصادية، والاجتماعية، وتعريف الجماهير بمناطق الجذب السياحي وكيفية الاستفادة منها، وطرق التعامل مع السائحين، وغيرها.

٦. **عدم فعالية التسويق السياحي:** إنَّ تميز العراق فيما يحتويه من موارد ومقومات سياحية وتاريخية من الامور غير القابلة للجدل، ولكن العبرة ليس بذلك بل الأمر متوقف على مدى نجاح الدولة، والأجهزة المعنية بالجانب السياحي في تسويق هذه المقدمات، والموارد داخلياً وخارجياً.

٧. **غياب معايير وأسس تقديم الخدمات:** تعتمد إدارة بعض المؤسسات الفندقية والسياحية على الاجتهاد الشخصي، أو الرؤية الفردية. فمثلاً عدم وجود اتفاق على ما يجب أن يتوقعه السائح، وعدم الانتظام على نسق معين وثابت لتقديم الخدمات الرئيسية والخدمات المرافقة ما يؤدي إلى عدم رضا السائح، وبالتالي فقدانه كعميل سياحي.

ومن أجل معالجة هذه المشاكل التي تواجهها المكاتب السياحية، ورفع مستوى المكاتب السياحية الخدمي، عليهم الاهتمام بالخطوات الآتية:

أ- تقديم المعلومات الكافية والصادقة للسائحين عن البرامج السياحية المختلفة.

ب- ممارسة الرقابة على جودة الخدمات الموعود بها.

ت- تحسين العلاقات ودعم الثقة بين وكالات السفر والسياحة وموردي الخدمات السياحية.

ث- الاهتمام بدراسة شكاوى العملاء والعمل الجاد على حلّ المشكلات.

ج- تنويع أسعار الخدمات المختلفة تبعاً لاختلاف البرامج، مع التأكد من أن تكون اسعار البيع متناسبة مع مستوى الخدمات المختلفة المقدمة.

ح- السعي إلى زيادة الوعي الثقافي السياحي من خلال تكثيف الحملات الاعلانية والدعائية وتقديم المعلومات السياحي، وعلى الأخص بما تختص بالبلد.

## أسئلة الفصل الرابع

س١/ ماهي دلالات تعريف المكتب السياحي؟

س٢/ ضع مقارنة بين المكتب السياحي الداخلي والخارجي وفقاً ادلالات التعريف وأهداف المكتب السياحي، أذكر تلك الفروقات بجدول.

س٣/ عدّد خطوات عملية إنشاء مشروع المكتب، وأشرح أربعاً منها مفصّلاً.

س٤/ ما هي المهام والواجبات التي تقع على عاتق السكرتير الخاص لمدير المكتب السياحي.

س٥/ ما هي القواعد التي يجب مراعاتها عند الإعداد للحملة الإعلانية للمكتب السياحي، وما هي مستلزمات خطوة الافتتاح للمكتب السياحي.

س٦/ أذكر خدمات المكتب السياحي الداخلي.

س٧/ تحدّث عن صورة إنشاء المكتب السياحي خارج البلد، وموضحاً أبرز مهامه وخدماته.

س٨/ تحدّث عن طبيعة تصميم المكتب السياحي وتأثيثه وتجهيزه الآلي.

# الفصل الخامس

## إدارة وكالات السفر

أولاً: مفهوم وكالة السفر ووكيل السفر

ثانياً: أعمال وكلاء السياحة والسفر

ثالثاً: التزامات وكيل السفر

رابعاً: ايجابيات وسلبيات وكيل السفر

خامساً: الهيكل التنظيمي لوكالة السفر

سادساً: خطوات افتتاح وكالة السفر

سابعاً: مصدر دخل وكالة السفر

## منظمو الرحلات السياحية

أولاً: مفهوم منظم الرحلة السياحية

ثانياً: مهارات منظمو الرحلة السياحية

ثالثاً: الرحلة المرزومة

# إدارة وكالات السفر

## أولاً: مفهوم وكالة السفر ووكيل السفر:

(١)**وكالة السفر**:

هي المكان الذي يقدم خدمات ومعلومات استشارية وفنية ويعمل الترتيبات اللازمة للسفر براً أو بحراً أو جوّاً إلى أي مكان في العالم، وكل هذه الخدمات والاستشارات إلى المواطنين مجاناً بدون مقابل، وتكون وكالة السفر صغيرة وعدد الموظفين فيها محدود[١]. فوكالة السفر ما هي إلا جهة تساعد الناس على تنظيم الرحلات والعطل عن طريق عمل تدابير استعدادهم للسفر. فهي تحجز لهم غرفاً في الفنادق، ومقاعد في وسائل النقل، كما وتنظم لهم رحلات سياحية. وتعيّن لهم مرشدين سياحيين يساعدونهم في الحصول على جوازات السفر والتأشيرات التي يحتاج إليها المسافرون إلى البلاد الأخرى، وتنظم الرحلات السياحية للأفراد والجماعات.

وفي الدول المتقدمة يكون اعتماد الناس (٩٠٪) في تنظيم رحلاتهم السياحية أو رحلات الأعمال على وكيل السفر.

ويطلق على وكالات السفر أيضاً؛ وكالات السياحة التي تعرّف بأنّها: (شركات تنظّم وتنتج وتبيع للسكان المحليين وغير المحليين بضاعتها الجماعية الخاصة أو الرحلات السياحية الفردية، وتقوم كذلك ببيع الخدمات الإضافية المرتبطة بها أو

(١) الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، أعمال وكالات السفر والسياحة، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، السعودية، ٢٠٠٩م.، ص٣٣.

تكون وسيلة عند بيع الرحلات السياحية من الخدمات والبضائع المنتجة من قبل شركة أخرى[١].

إن وكالات السفر تمثل (الشركات التي احترفت تنظيم الرحلات السياحية الداخلية والخارجية لقاء أجر أو نسبة من الفنادق وشركات الطيران، وفي حالة السياحة الخارجية يتطلب ذلك روابط مع شركات من نفس النشاط في الواجهة السياحية المختارة، كما يتطلب ذلك التنسيق مع شركات النقل البري والبحري والخطوط الجوية من أجل القيام بالبرامج السياحية على خير وجه)[٢]. وفي تعريف آخر؛ هي (المكان الذي يقدم خدمات ومعلومات استشارية وفنية ويعمل الترتيبات اللازمة براً أو بحراً أو جواً إلى أي مكان في العالم، وكل هذه الخدمات والاستشارات تقدّم إلى المواطنين مجاناً بدون مقابل، ودائماً ما تكون وكالة السفر صغيرة وعدد الموظفين فيها محدود)[٣].

ومما تقدّم؛ فإن وكالة السياحة والسفر هي (مؤسسة تجارية تمارس بصفة دائمة نشاطاً تجارياً خاصة في الرحلات الشاملة، حيث تكون الوكالة مقاولاً سياحياً يقوم بتكرار النشاطات السياحية باستعمال وسائل مادية وبشرية)[٤]. ويمكن بيان دلالة هذا التعريف من خلال الآتي:

١. منشأة تجارية مملوكة لشخص أو عدّة أشخاص.
٢. تأخذ أحد الأشكال الثانوية المعروفة، وغالباً ما تأخذ شكل الشركة ذات المسؤولية المحدودة.

---

(١) حفني، مقدمة عن شركات السياحة ووكالات السفر، م. س، ص٣٦.
(٢) م. ن.
(٣) م. ن.
(٤) الإدارة العامة، وكالات السفر، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، السعودية، ٢٠٠٩م، ص٣٤.

٣. العاملون موظفون أهليون، يتقاضون رواتبهم أو أجورهم من أصحاب الوكالة وفق قانون العقد الفردي.

٤. المكان الذي يستطيع السائح الحصول على المعلومات والمشورة ذات الخبرة منه.

٥. عمل الترتيبات للسفر عن طريق البر، البحر والجو.

٦. تقدّم كافة الخدمات السياحية مقابل أجر معين. وتشمل هذه الخدمات على سبيل المثال ما يأتي:

أ. بيع واصدار تذاكر السفر بأنواعها داخل القطر أو خارجه عبر مختلف وسائط النقل نيابة عن شركات النقل وخدماتها.

ب. بيع وتسويق برامج الرحلات السياحية الداخلية والخارجية التي يوفرها منظم الرحلات - السياحية.

ج. تنظيم وثائق السفر، أو تهيئتها، أو حفظها، وفق الأنظمة واللوائح - المعتمدة.

د. ترتيب خدمات الإقامة والإيواء السياحي داخل البلد وخارجه.

ه. ترتيب خدمات الترفيه.

و. ترتيب خدمات النقل وتأجير السيارات للأغراض السياحية.

ز. ترتيب خدمات التامين اثناء السفر مع شركات التامين المرخصة بعد أخذ موافقة الجهات المختصة.

ح. أي خدمات أخرى عرضية تتبع إلى أي من الخدمات المذكورة أعلاه، وسواء كان ذلك في المكتب الرئيس للوكالة أو فروعها.

ط. بيع وشراء وتأجير وسائط النقل الجوي.

ووفقاً لذلك؛ يترتب على وكالة السفر أن توفر الكتب والنشرات التي تصدرها شركات الطيران، كما يجب توفرها في مكاتب الشركات السياحية أيضاً والتي تعدّ شكلاً من وكالات السفر. والكتب والنشرات التي يجب توفرها، هي:

١. دليل الرحلات لشركات الطيران (Flight Guide).
٢. كتاب أسعار المسافر بالجو (Passenger Air Tariff).
٣. كتيب معلومات السفر (Travel information Manual).
٤. كتيب تحديد مواعيد الطائرات لبعض شركات الطيران (Timetable).
٥. كتيب تحديد رحلات الطيران الداخلي لبعض شركات الطيران (Domestic Timetables).
٦. كتيبات السياحة الشاملة (Inclusive Tours).
٧. دليل الفنادق (Hotels Guide).

**(٢) وكيل السفر:**

هو كل مرخص له يقوم بشكل منتظم بتزويد أشخاص آخرين بواحدة أو أكثر من الخدمات المنفصلة وفق الفئة التي يعمل بها مقابل أجر[١]. وهو شخص أو مجموعة اشخاص يعملون معاً كوسيط ما بين المجهز الرئيسي لمختلف خدمات السفر والأشخاص الذين يريدون شراء تلك الخدمات وتكون لديهم وكالة سفر خاصة بهم، إذ يعملون فيها على تقديم خدمات ومعلومات استثمارية وفنية وعمل الترتيبات اللازمة لربط السفر براً أو بحراً أو جواً إلى أي مكان في العالم، وكل هذه الخدمات والاستشارات تقدم إلى المواطنين مجاناً وبدون مقابل.

[١] حفني، م. س، ص١٧٤.

ويجب أن يكون وكيل السفر خبيراً في الرحلات المحلية والعالمية، فهو يقدم خدمة مجانية إلى الجمهور، ويجب ان يكون على درجة عالية من الكفاءة في مجال عمله، إضافة إلى كونه يجب أن يكون مخلصاً في عمله لكي يتمكن من التفوق في المنافسة. إذ يعمل على تسيير وتنظيم أنشطة وكالة الأسفار ومراقبتها، وضبط ميزانية الوكالة، وتسيير التواصل بين العاملين بها وخلق رابط تواصل مهمات بينهم، كما يتطلب مواكبة مستجدات الأسواق السياحية كالتظاهرات والمعارض ذات العلاقة بالسياحة والحضور فيها للبحث عن أسواق جديدة ومعرفة جديد بعالم الأسفار والسياحة. وكذلك القدرة على تنشيط فريق عمل وعلى مواجهة الوضعيات الطارئة.

تمارس وكالات السياحة والسفر دور الوكيل أو السمسار Broker للموردين للخدمات السياحية، إذ إنه وكيل عندما تربطه بالموردين روابط قانونية قائمة على التعاقد، وسمساراً عندما يمثل الموردين كالفنادق والمطاعم والمنتجعات من دون عقود مبرمة معهم وموقف قانوني محدد. كما يقوم وكيل السفر بتحصيل عمولات Commissions من مؤسسات الطيران والنقل والإقامة، وذلك مقابل الجهود التي يبذلها في مجال الترويج وتقديم المعلومات والحجوزات واصدار تذاكر السفر.

كما وأنّ وكيل السفر لا يتقاضى مبالغ أو عمولة من العملاء وإنما يأخذ أتعابه وعمولته من الشركات والفنادق والخطوط الجوية ... الخ التي يحجز عليها العميل بواسطة وكيل السفر، ومن جهة أخرى فإن الشركات الخدمات السياحية تعطي العمولات إلى وكلاء السفر بكل رضا لأنهم يساهمون في عمليات البيع والترويج لخدماتهم.

## ثانياً: أعمال وكلاء السياحة والسفر:

تبيع وكالات السفر للجمهور خدمات شتى تتعلق بالسفر مثل النقل (بما في ذلك استئجار السيارات)، والإقامة والجولات السياحية الشاملة التكاليف، وذلك مقابل

رسوم أو على أساس تعاقدي[١]. وفيما يأتي أهم الأعمال التي يقوم بها وكيل السياحة والسفر كوسيط بين الزبون والمؤسسات السياحية[٢]:

١. المعلومات: لدى وكيل السياحة والسفر القدرة على الحصول على العديد من المعلومات من خلال بحوث التسويق عن السوق السياحي وتزويد الأنشطة السياحية بها.
٢. الترويج: يكون لها دور كبير في الترويج للعديد من الفنادق والمطاعم التي تعتمدها كوسطاء، فضلاً عن تقديم النصح والإرشاد للسياح حول مواعيد السفر ومواسم الإجازات ومعلومات عن المواقع السياحية في الوجهة السياحية.
٣. الاتصال: القدرة على إجراء العديد من الاتصالات مع العملاء والمشترين للخدمات الفندقية كونها الأقرب إلى هذه الأسواق[٣].
٤. التفاوض: أي القدرة والصلاحية للتفاوض مع العديد من المشترين للخدمات ضمن العديد من المحاور كطبيعة الخدمة والسعر وأماكن الإقامة وتنظيم الرحلات للأفراد والمجموعات السياحية.
٥. التوزيع المادي: يؤدي الوسطاء هنا دوراً كبيراً في نقل السلع الخاصة بالسياحة كما هو حاصل في تأجير السيارات السياحية وتأجير القوارب السياحية وشركات النقل السياحي وغيرها من الأنشطة.
٦. المواءمة: يقوم الوسيط بإعادة صياغة المنتج السياحي وتكوينه ضمن حزمة بما يتناسب حاجات الزبون رغباته، بحيث تتضمن هذه الحزمة خدمة الإيواء

---

(١) منظمة السياحة العالمية ٢٠٠١، م. س، ص٣٦.

(2) Kotler, ower, Makens, Marketing For Hospitality And Tourism, 3Le, Prentice Hall, P501- 502.

(3) Etzel , Walker, Stanton, Marketing, 4Edition, McGraw-Hill, 2007, p380-382.

وخدمات الطعام والشراب وخدمات النقل السياحي المتخصص وزيارة المواقع السياحية وتحديد المدة الزمنية للبرنامج(١).

## ثالثاً: التزامات وكيل السفر:

تختلف التزامات وكالة السياحة والسفر وفقاً للدور الذي تقوم به، إذ إن الالتزامات التي تتحملها الوكالة بدور الوكيل عن السائح أو الوسيط بينه وبين محترفي السياحة هي غير تلك التي تقع على عاتقها وهي تتصرف كبائع لخدمة سياحية. ومن مجمل تلك الالتزامات ما يأتي(٢):

١. إنّ عقد الوكالة هو عقد بمقتضاه يفوض شخص شخصاً آخر للقيام بعمل شيء لحساب الموكل وباسمه فإنه يقع على وكالة السياحة ألا تخرج على ما تم الاتفاق عليه في عقد الوكالة عقد الرحلة، وأن تلتزم بحدود ما أوكل إليها من قبل موكله السائح، فقد يطلب هذا الأخير من الوكالة أن تجري له الحجز لدى الناقل وتؤكده أو قد يحدد بنفسه وسيلة النقل للحجز فيها أو فندقاً بعينه للإقامة فيه، فتلتزم الوكالة بما طلب منها دون اجتهاد منها أو تهاون. وبمعنى أعم تكون الوكالة مسؤولة إذا لم تقم بإجراء الحجز أو إذا قامت بحجز وهمي أو إذا لم تنبه العميل على تأكيد حجزه مما أدى إلى إلغائه من قبل الناقل.
٢. تلتزم وكالة السياحة بوصفها وكيلاً وهي تنفذ التزاماتها ببذل عناية الرجل العادي، وتكون مسؤولة الوكالة في هذا الفرض مسؤولية شخصية عن أخطائها المرتكبة في تنفيذ التزاماتها المترتبة عن عقد الوكالة لاسيما فيما يخص بذل

---

(١) أبو رمان أسعد حماد، ممدوح طايع الزيادات، مدى إدراك السياح الأردنيين للخداع التسويقي الذي تمارسه وكالات السياحة والسفر – دراسة تحليلية ميدانية، مجلة تنمية الرافدين، العدد ١٠٠/ مجلد ٣٢، ٢٠١٠، ص١٣٠.
(٢) ينظر: م. ن، ١٣٣ ـ ١٣٩.

الهمة الواجبة في البحث والتحري عن مقدم الخدمة المناسب والقادر على تلبية طلب العميل.

٣. توافي العميل بالمعلومات الضرورية أثناء تنفيذها للرحلة بدرجة تقدمها في تنفيذها لالتزاماتها وذلك حتى يتمكن العميل من أن يتتبع سير أعمال التوسط، ويتأكد من بذل الوكالة للعناية المطلوبة لأجل ذلك، فإن هي أتمت تنفيذ العقد وجب عليها تقديم حساب مفصل عمّا قامت به.

٤. اللالتزام بالإعلام: أي الالتزام بالبيانات الواجب توافرها في المنشورات والكتيبات التي تعرض الوكالة بواسطتها الرحلة على الجمهور، وتلك الواردة في عقد الرحلة، إذ إن العميل مستهلكاً يجعله شخصاً جديراً بالحماية، وأهم مظاهر هذه الحماية هي فرض الالتزام بالإعلام في جانب الوكالة الذي يعكس مبدأ حسن النية في العقود ويوحي مبدأ التعاون بين المتعاقدين. ولعل من أهم الدوافع التي تجعل العميل يلجأ إلى وكالة السياحة والسفر هو الانتفاع من خبرتها في الشؤون السياحية ودرايتها الكبيرة في هذا المجال على اعتبار أنه يتعامل مع مهني محترف، وهو ما يخول له الحق في الاطلاع على جميع المعلومات الضرورية التي تمكنه من الاستفادة من الخدمات التي يأمل الحصول عليها. وتتمثل في: الجهة المقصودة في الرحلة، وسائل ومميزات وفئات وسائل النقل المستخدمة، كيفية الإيواء، موقعه، فئاته مستويات الراحة فيه ومميزاته، تصنيفه السياحي، الوجبات الغذائية المفروض تقديمها، خط الرحلة، الوثائق الإدارية والصحية المطلوبة في الرحلة، الحد الأدنى من للسياح للقيام بالرحلة، وغيرها من المعلومات.

٥. الالتزام بضمان السلامة: يجب على الوكالة في إطار ممارسة نشاطاتها، أن تتخذ جميع الاحتياطات التي من شأنها توفير أمن الزبون وممتلكاته التي تقبل التكفل بها.

٦. الالتزام بحسن اختيار مقدمي الخدمات ومراقبتهم: تلتزم الوكالة قبل التعاقد مع الزبون بأن تجتهد في اختيار مقدمي الخدمات الذين سينفذون إلى جانبها عقد الرحلة، فيما تلتزم أثناء تنفيذ هذا العقد بالسهر على التنفيذ الجيد له من خلال مراقبتها لمقدمي الخدمات في أثناء ذلك.

٧. الدقة والانضباط: وهو التزام بتحقيق نتيجة لا تتحلل منه الوكالة إلا بإثبات السبب الأجنبي، ويعد هذا الالتزام هو محور جميع الالتزامات الأخرى التي لا بدّ أن تكون مضبوطة ودقيقة سواء تعلق الأمر بالنقل أو الإقامة أو أية خدمة سياحية تقدم للسائح.

٨. تسخير الوكالة بكافة إمكاناتها لتقديم عون سريع للعميل كتزويده في حالة إصابته بالأدوية ومختلف العلاجات التي لا تتواجد حيث يكون أو بتذاكر السفر لضمان عودة سريعة لأرض الوطن. كما في حالة حدوث كوارث طبيعية مثل الزلزال الذي ضرب مناطق في جنوب شرق آسيا حيث توجب على الوكالات أن تمد يد العون للسياح الذين كانوا هناك.

٩. مسؤولية الوكالة عن الأضرار اللاحقة بأمتعة السائح في الرحلات الشاملة، إذ إنها تتكفل بها وتتولى حراستها حين تنقلها إلى غرفهم في الفندق، حيث تلتزم الوكالة بالتزامات المودع لديه طبقا لعقد الوديعة. ويجوز للسائح طلب فسخ عقد الرحلة في هذه الحالة لأن الوكالة لم توف بالتزاماتها ومن ثم استرجاع ثمن ما لم ينتفع به واحتساب ما تم تنفيذه من برامج من قبل الوكالة وثبوت حقّه في التعويض إن كان له وجه. وغالباً ما يتدخل في تنفيذ عقد الرحلة مقدمو الخدمات السياحية التي التزمت الوكالة بتوفيرها لزبائنها من نقل وإقامة وجولات سياحية وزيارة للمواقع الأثرية وغيرها، وذلك أمام عجز الوكالة عن تنفيذ هذه الخدمات بمفردها. فهي تحل الغير محلها في أداء كل أو جزء من الخدمات السياحية، وهو ما ينبأ بإمكانية قيام مسؤوليتها عن فعل الغير. إذ من المتوقع أن يحصل

تأخير في النقل، أو أن تكون غرف الفندق محجوزة عن آخرها، أو ألا تتم الإقامة على الوجه المتفق عليه أو أن يتم إلغاء الرحلة السياحية. وفي هذه الحال لا تعفى الوكالة من المسؤولية الناجمة عن فعل الغير، ولذا على الوكالة أن توجد عقد رحلة صحيح حتى تكون المسؤولية عقدية لا تقصيرية، فضلاً عن أن يكون الأشخاص المكلفين بتنفيذ الالتزامات من قبيل الغير بالنسبة للوكالة. أما إذا كانوا من تابعيها فما هم إلا امتداد للوكالة كأن تكون الوكالة مالكة لفندق يقيم به سياحها وتسأل عن ذلك مسؤولية عقدية شخصية وليس مسؤولية تقصيرية بمفهوم مسؤولية المتبوع عن أعمال تابعه وذلك لوجود عقد. وكذلك تكون الوكالة قد نفذت التزاماتها بحسن الاختيار والرقابة، وعلى الرغم من ذلك أساء الغير بتنفيذ الخدمة مما ألحق ضرراً بالعميل، لأنه في حالة سوء الاختيار تقوم المسؤولية الشخصية لوكالة السياحة(١).

## رابعاً: ايجابيات وسلبيات وكيل السفر:

**(١) ايجابيات وكيل السفر(٢):**

أ. إن عمل وكيل السفر مثير وممتع كونه يتيح إلى مالكه السفر إلى جهات متعددة بالعالم والالتقاء بالناس المهمين والاستفادة من خبراتهم، ما يعمل على تقوية الشخصية وصقلها.

ب. الحصول على تذاكر سفر ورسوم منخفضة، فضلاً عن إمكانية الحصول على خدمات مميزة في الفنادق وشركات الخطوط الجوية.

ج. يساعد العمل في وكالة السفر في الحصول على معلومات ثقافية وجغرافية وسياسية عن دول العالم.

---

(١) ينظر: يزيد، دلال، الحماية القانونية للسائح في ضوء عقد السياحة، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد ١١، حزيران - ٢٠١٤، ص١٤٢.

(٢) ينظر: حفني، م. س، ص٧٠.

د. الحصول على أرباح قد تكون مجزية إذا ما تم استعمال مجال الإدارة الحديثة والتخطيط الجيد.

**(٢) سلبيات وكيل السفر:**

إن تطور شبكة (الإنترنت) والخدمات الالكترونية أدت إلى التواصل المباشر بين مزودي الخدمات والسياح دون الحاجة للاستعانة بخدمات كثيرة من وكلاء السفر والسياحة وهو ما يتطلب من قطاع وكالات السفر والسياحة تبني استراتيجيات جديدة للتمكن من الاستمرار. ومن سلبيات وكيل السفر ما يأتي(١):

أ. إن عمل وكيل السفر شاق ومتعب، إذ يستوجب في بعض الحالات متابعة العمل على مدار 24 ساعة.

ب. حاجة العمل إلى الدقة في التنظيم والمواعيد والأسعار، إذ إن أي خطأ من الممكن أن يؤدي إلى خسارة كبيرة، وعلى الخصوص في التعامل مع الشركات السياحية أو الفنادق الأجنبية لوجد فرق في العملة في عملية التحويل.

ج. صعوبة الحصول على عناصر بشرية كفؤة للعمل في وكالة السفر، لحاجة العمل إلى خبرة وشهادة أكاديمية.

د. تحمل مخاطر الظروف الطارئة والتي قد تضطر الوكالة فيها إلى إلغاء كثير من الحجوزات لأسباب اقتصادية أو سياسية أو أمنية، وتعدّ هذه خسارة لوكيل السفر وخارجة عن سيطرته.

ه. فشل الرحلة السياحية المنظمة، أو قد لا يحقق السياح رغباتهم من السفرة، فيكون وكيل السفر هو الملام على الرغم أنه ليست لديه سيطرة على ذلك.

---

(١) ينظر: الإدارة العامة، وكالة السفر، ص٤٤.

## خامساً: الهيكل التنظيمي لوكالة السفر:

يضم الهيكل التنظيمي لوكالة السفر العديد من الأقسام العاملة، مع إننا قمنا بإيضاحها في موضوع الهيكل التنظيمي للشركات السياحية، وسندرج تعدادها بمقتضى التذكير.

١. قسم السياحة: السياحة الداخلية، السياحة الخارجية.
٢. قسم الحجز (الإفامة والنقل).
٣. قسم العلاقات العامة.
٤. قسم السياحة الدينية (الحج والعمرة).
٥. هناك أقسام أخرى توجد في البعض ولا توجد في البعض الآخر.

## سادساً: خطوات افتتاح وكالة السفر:

يجب على وكيل السفر أن يكون له محل ثابت ومرخص ويحمل اسم تجاري معين، ويجب أن يكون موقعه ممتازاً، فضلاً عن ديكورات المحل التي يجب أن تعكس عمل الوكيل. ويكون له موظفين ولوازم مكتبيه وعنوان دائم وجهاز هاتف وحاسوب وفاكس وطابعة وغيرها من التجهيزات المكتبية. وأما خطوات افتتاح وكالة السفر فهي[1]:

(١) دراسة السوق: من خلال جمع البيانات من الجهات الحكومية مثل وزارة السياحة أو هيئة السياحة، وكذلك وزارة التخطيط لدراسة الاحصائيات والبيانات المتعلقة بالحركة السياحية وجنسيات السائحين والمجموعات السياحية، ودراسة نسب الاشغال في الفنادق ومقارنتها مع السنوات السابقة. فضلاً عن دراسة

(١) ينظر: حفني، م. س، ص٤٦ – ٥١.

حركة الطيران المدني وأنواع الخطوط الجوية التي تصل إلى البلد والطائرات، وكذلك المؤسسات التسويقية في البلد والشركات السياحية.

ويعدّ السوق السياحي أو الدول المصدرة للسياح، هو المكان الذي تقوم فيه الدولة ببيع برامجها السياحية فيها، ولذا تعدّ دراسة هذا السوق من الأولويات التي يقوم بها التسويق السياحي للتعرف على حجم السوق وقدرته على تنمية الطلب السياحي فيه.

وتتضمن دراسة السوق السياحي الموقع الجغرافي له، والدراسة السكانية لمجتمع هذا السوق من حيث الدخل والمهنة والجنس والسن وغير ذلك بهدف وضع الخطط التسويقية، وبذل الجهود التنشيطية التي تلائم الشرائح السوقية المختلفة مع تحليل نصيب الدولة من هذا السوق السياحي ودراسة العوامل التي تؤثر فيه.

(٢) دراسة المنافسين: من خلال دراسة عدد الوكالات المنافسة الموجودة في البلد وعلى الخصوص في المدينة التي تقع فيها الشركة السياحية، وكذلك مجال عملها وايجابياتها وسلبياتها، ومواقعها ومدى مستوى التعاون فيما بينها وبين الشركات السياحية الأخرى وشركات الخدمات المساندة لها، وكذلك دراسة مجال التعاون بين شركات الخطوط الجوية المحلية والعالمية ووكلاء السفر في المدينة المعنية ...الخ. وكذلك دراسة العلاقات مع شركات النقل السياحية والفنادق والموتيلات والمخيمات، فضلاً عن دراسة ميدانية عن مدى توجه المواطنين إلى وكلاء السفر، ومدى ثقتهم بتلك الوكالات.

(٣) المقارنة بين شراء وكالة قائمة أو فتح وكالة جديدة: تأتي هذه الخطوة بعد دراسة السوق والمنافسين، ثم دراسة الموقع والبدائل المتوفرة والمقارنة بين البدائل: هل يتم شراء وكالة قائمة في موقع جيد؟ أو افتتاح وكالة جديدة في موقع مناسب؟ فمن مزايا الوكالة القائمة أنها قد تكون: لها عملاء سابقين، معروفة جيداً ولها

سمعتها الجيدة، معروفة من حيث الموقع، تمتلك موظفين أكفاء، بها موقف خاص لسيارات العملاء، بها أجهزة متكاملة مثل فاكس وتلفون وكمبيوتر... الخ. أو تكون وكالة قد فشلت في أعمالها، وهذه الوكالة تحتاج إلى جهد كبير في إعادة سمعتها في سوق المنافسة. وقد تكون مثل هذه الوكالات ذات أسعار رخيصة عند بيعها، وقد تكون أرخص من تأسيس وكالة جديدة.

وأما في حالة فتح وكالة جديدة فيجب دراسة الموقع بعناية، من حيث المنطقة التجارية الجيدة وفي منطقة أو شارع معروف لدى الجميع، لتأثير عنصر الموقع في توجه العملاء إلى الوكالة، وكذلك طرق المواصلات أو سهولة الوصول إلى موقع الوكالة.

(٤) اختيار العاملين: يعتمد نجاح الوكالة على حسن اختيار العاملين وتعيينهم من حيث الكفاءة وامتلاك المهارات، فضلاً عن الصفات التي يجب أن يتمتع بها العاملون في المجال السياحي.

(٥) إقامة مكتب الوكالة: تراعى الديكورات والألوان الجذابة والأنيقة التي تعبّر عن الذوق والفن الرفيع. وكذلك اختيار البوسترات والملصقات الجذابة والأنيقة، فضلاً عن وضع عارضة مناسبة يوضع بها المنشورات السياحية والاعلانات عند مدخل الوكالة ليستطيع العملاء الاطلاع عليها. كما يؤخذ بنظر الاعتبار وجود صالة صغيرة ومناسبة لاستقبال العملاء مع وجود كراسي مريحة وأنيقة لهم.

(٦) افتتاح الوكالة: يراعى عند افتتاح الوكالة بعض النشاطات والحملات الاعلانية التي يجب أن تتوافر مثل: الإعلانات عن الوكالة في الصحف والمجلات وتصميم موقع ألكتروني على شبكة الانترنت، واستخدام البريد المباشر إلى العملاء المتوقعين. وكذلك عمل حفلة استقبال بسيطة يدعى بها أصحاب الشركات السياحية وأصحاب شركات الخدمات السياحية الساندة وأصحاب

شركات النقل السياحي وشركات الخطوط الجوية العالمية والمحلية والمسؤولين عن الفنادق ومنشآت الإقامة الأخرى.

## سابعاً: مصدر دخل وكالة السفر:

يأتي معظم دخل وكالات السفر من العمولات(١) التي تدفعها الخطوط الجوية وشركات تأجير السيارات والفنادق، ومديرو المؤسسات التي تخدم المسافرين وتدفع هذه المؤسسات عمولة على كل حجز تقوم به أية وكالة سفر، أو على أية تذكرة تبيعها، ولا يدفع المسافرون أي مبلغ عن معظم الخدمات التي تقدم لهم. ولكن وكالات السفر يمكن أن تتقاضى قسطاً من المال مقابل التخطيط لرحلات سياحية فردية خاصة تستلزم كثيراً من وقتها وجهدها.

وتبعاً لما تقدّم؛ فإن إجمالي دخول وكالات السفر ينقسم إلى ثلاثة أنواع(٢):

١. الدخول التي تقبض مباشرة من الزوار عن طريق فاتورة خاصة تقدم لهم.
٢. إجمالي الهوامش التجارية، حينما يكافئ وكلاء السفر أنفسهم ضمنياً من خلال عملية تجارية بشراء منتج من منتجي الخدمات، كالخطوط الجوية وبيعه للمسافر.
٣. العمولات التي يدفعها مقدمو الخدمات السياحية.

---

(١) **العمولة** Commission: هي مكافأة للخدمات المقدمة أو المنتجات المباعة، وهي وسيلة شائعة لمكافأة أفراد المبيعات. وغالباً ما يتم حساب العمولة على أساس النسبة المئوية للبضاعة المباعة. وهذه هي طريقة الشركات في حل مشكلة الوكيل الرئيسي، من خلال محاولة إعادة تنظيم مصالح الموظفين مع مصلحة الشركة. وعلى الرغم من وجود أنواع عديدة لأنظمة العمولات، يُعرف النموذج الأكثر شيوعاً بنسبة على الأرباح، إذ تعتمد نسبة العمولة على تحقيق الأهداف المحددة التي تم الاتفاق عليها بين الإدارة ومندوب المبيعات. وتهدف العمولات إلى إيجاد حافز قوي للموظفين لاستثمار الحد الأقصى من جهدهم في عملهم.

(٢) ينظر: المنظمة العالمية للسياحة، ٢٠٠١، ص٤٩.

وتعمل وكالات السفر في معظم أقطار العالم، ومسؤولة عنها -في معظم الأحيان- جهات خاصة، إلا أن الحكومات في بعض الدول الأوروبية الشرقية تملك كل وكالات السفر وتدير أعمالها، ولا شك أن الأنظمة التي أملتها الصناعة نفسها قد ساعدت على تأسيس مقاييساً للسلوك الخلقي، إذ يلتزم بها أصحاب وكالات السفر.

ففي الدول المتقدمة يكون اعتماد الناس (٩٠٪) في تنظيم رحلاتهم السياحية أو رحلات الأعمال على وكيل السفر، ويتقاضى وكيل السفر (٢٠٪) في حالة بيع سفرة سياحية منظمة التي تطرحها الشركات السياحية وتكاليف تنفيذ الأعمال المختلفة من وكيل إلى أخر.

ولما كان مصدر دخل وكالات السفر يأتي من العمولات التي تدفعها شركات الطيران وأماكن الإقامة وغيرها من مقدمي الخدمات السياحة، لذا علينا أن نبيّن مصادر العمولة ونسبتها التي تختلف باختلاف نوع الخدمة واختلاف حجم المبيعات التي يحققها وكيل السفر.

(١) عمولة قطاع النقل:

تكون هذه العمولة وفقاً لما يأتي:

أ. النقل الجوي: حدّدت منظمة أياتا (IATA) [١] في عام ١٩٧٨ نسبة العمولة من بيع تذاكر السفر بالطائرات حوالي (٧٪) من السعر الأساسي للتذكرة على جميع الدرجات، إلا أن هذه النسبة أخذت بالزيادة وأصبحت (٩٪).

ب. النقل البرّي: ويتمثل هذا النقل بما يأتي:

---

(١) **منظمة الأياتا**: أنشأت عام ١٩٤٥، ومقرها: هافانا-كوبا. تحصل شركات السياحة على امتيازات من الأياتا: حصول الشركة على عمولة نقدية عن التذاكر المباعة، وحصول الشركة على امتياز الاحتفاظ بمخزون تذاكر الطيران، وحصول العاملين على تخفيضات في النقل الجوي.

- السكك الحديدية: في حالة المجاميع السياحية يحصل الوكيل على سعر منخفض من شركة النقل بالسكك الحديدية عن سعرها الأساس، وبالتالي تكون نسبة عمولة الوكيل الفارق السعري. وفي حالة كون الحجز لتذكرة فردية فإن نسبة العمولة تتمثل بزيادة السعر الذي يضيفه الوكيل على سعر تذكرة السفر، لأن أسعار تذاكر النقل بالسكك الحديدية ذات قيمة واحدة.
- الباصات السياحية: تكون نسبة عمولة الوكيل لا تقل عن (١٠٪) نظير تأجيرها لتنفيذ برنامج سياحي. وقد ترتفع هذه النسبة لتصل إلى (٢٥٪) تبعاً لحجم تعاملات الوكيل مع شركة النقل.
- سيارات الليموزين: يحصل الوكيل على نسبة عمولة لا تقل عن (١٠٪) من الشركات المالكة لسيارات الليموزين، وتخضع هذه النسبة إلى الاتفاق بين الطرفين المالك والوكيل.

ج. النقل المائي: وهو يشمل:

- النقل النهري: وهي العمولة من الرحلات عبر النهر إلى الجزر أو المناطق الأثرية وغيرها، وتتراوح نسبة العمولة لوكيل السفر (٥ – ١٠)% وفقاً لعدد المجموعات السياحية من جهة، من جهة أخرى.
- النقل البحري: هناك خطوط نقل بحرية محلية وأخرى دولية، وبالتالي تتراوح عمولة الوكيل ما بين (٥ – ٢٠)% وفقاً لخط سير الرحلة، وعدد المجموعات، والموسمية.

(٢) عمولة محل الإقامة[1]:

---

(١) ينظر: الإدارة العامة، وكالات السفر، ص٤٢ ـ ٤٣.

أ. العمولة العادية: تكون نسبة العمولة العادية (١٠٪) من سعر بيع الغرفة، وهي نسبة متفق عليها محلياً ودولياً، حتى دون الحاجة إلى اتفاق بين الوكيل والفندق.

ب. عمولة المجموعات: في حالة المجاميع ترتفع النسبة وقد تصل ما بين (٢٠ – ٢٥)% حسب الاتفاق بين الفندق والوكيل، فضلاً عن حصول الوكيل السياحي الفندق على غرفة مجانية لكل ست عشر غرفة محجوزة من قبل الوكيل.

ج. العمولة الموسمية: نتيجة تأثر محال الإقامة بالموسمية فإن نسبة العمولة ترتفع أو تنخفض حسب الموسم، فهي قد تنخفض عن (١٠٪) لتصل إلى (٥٪)، وقد تلغى في بعض الأحيان. غير أن هذه النسبة ترتفع في موسم الكساد لتصل إلى ما بين (٣٠ – ٤٠)%.

د. العمولة من وسائل الإيواء المختلفة الأخرى: مثال ذلك في القرى السياحية تتراوح نسبة العمولة ما بين (٥ – ١٠)% أو تكون هذه العمولة على شكل مبلغ محدد يمنح على كل فرد أو غرفة.

(٣) عمولة المطاعم[1]:

تتراوح نسبة العمولة من المطاعم على الوجلات ما بين (٥ – ١٠)%، وهذا بخلاف نسبة العمولة على المشروبات. تخضع نسبة العمولة لوكيل السفر وفق الاتفاق بينه وبين مالك المطعم أو المطاعم السياحية في الفنادق فهي على حدّ سواء. وكذلك تخضع الاتفاقية على الفترة المعينة والوجبات المحددة ضمن الاتفاق.

---

(١) ينظر: الإدارة العامة، وكالات السفر، م. س، ص٤٣.

# منظمو الرحلات السياحية

## أولاً: مفهوم منظم الرحلة السياحية:

يعدّ منظم الرحلات السياحية المحرك الرئيس بتنمية وتحفيز وتطوير واستدامة صناعة السياحة من خلال إيجاد برامج وأنشطة سياحية متكاملة يقوم بتصميمها وتنفيذها وتسويقها، ما يساعد على زيادة الحركة السياحية الداخلية واستمتاع السائح بتجربة سياحية متميزة وآمنه.

ويعمل منظم الرحلة السياحية منفرداً ويقوم بتقديم الخدمات والمعلومات المتعلقة بتنظيم الرحلات السياحية الجماعية المنظمة أو الفردية للزبائن، وتأمين تذاكر السفر، والتعاقد مع الجهات التي ستقدم خدمات للسياح، ومحاسبة الزبائن، وتعبئة السجلات، وتعبئة نماذج العمل التي تتم عن طريق مكتبه، واعداد تقارير العمل، وإدارة المرؤوسين وتنمية مهاراتهم، ومتابعة ومراقبة تطبيق إجراءات وتعليمات السلامة والصحة المهنية. وكذلك تزويد الزبائن بالمعلومات والاستشارات بشأن الرحلات الجماعية المنظمة أو الفردية التي ينظمها إلى أي مكان في العالم، وتحديد أسعارها وخطوط السير ومدة الرحلة، والإعلان عنها، وإعداد الترتيبات اللازمة لتأمين وسائط النقل من والى المكان المنوي زيارته.

ونعني بما تقدّم، لمنظمي الرحلات مهاماً يعمل ضمن نطاقها، ويمكن تلخيص تلك المهام بما يأتي:

١. تنفيذ الإجراءات اللازمة لتأمين تذاكر السفر براً أو بحراً أو جواً إلى الزبائن.
٢. إعداد الحجوزات اللازمة للزبائن.
٣. التعاقد مع الفنادق والمطاعم التي سيستخدمونها في الرحلة.
٤. المساعدة في تأجير السيارات السياحية.
٥. تنظيم الرحلات والزيارات القصيرة الداخلية وتحديد أسعارها.

٦. حل المشاكل التي تنشأ بين السياح والأطراف الأخرى.
٧. التأمين اللازم للمسافرين أو السياح.
٨. تحصيل الأموال من الزبائن.
٩. دفع المستحقات لموردي الخدمات.
١٠. الاحتفاظ بالسجلات الخاصة بالعمل ونسخ عن العقود المبرمة. تطوير أساليب العمل باستخدام التقنيات الحديثة.
١١. إعداد تقارير العمل.
١٢. تقييم أداء المرؤوسين، وتحديد احتياجاتهم التدريبية، وتدريبهم وتنمية مهاراتهم، ومتابعة ومراقبة تطبيق إجراءات وتعليمات السلامة والصحة المهنية.

ويجمع تنظيم الرحلات السياحية بين خدمتين سياحيتين أو أكثر (مثلاً النقل والإيواء ووجبات الطعام والترفيه وجولات المشاهدة) وتباع من خلال وكالات السفر أو بصورة مباشرة إلى المستهلكين النهائيين كمنتج واحد (يسمى الجولة السياحية الشاملة التكاليف) ومقابل سعر شامل. ويمكن تحديد عناصر الجولة السياحية الشاملة التكاليف بصفة مسبقة، أو يمكنها أن تنجم عن إجراء (بحسب الطلب)، حيث يكون الزائر هو من يقرر الجمع بين الخدمات التي يرغب في الحصول عليها. ويعمل منظمو الجولات السياحية عادة باسمهم الخاص ولحسابهم الخاص[١].

---

(١) ينظر: المنظمة العالمية للسياحة، ٢٠٠١، ص٥٠.

ويحصل منظم الرحلة في بادئ الأمر على خدمات مختلفة؛ تكون مجموعة معروضة كمنتج سياحي[1] واحد مركّب للعملاء من منتجي السياحة، سواء بصورة مباشرة أو عن طريق وكالات السفر.

## ثانياً: مهارات منظمو الرحلة السياحية:

يجب أن يتمتع منظم الرحلات السياحية بالعديد من المهارات التي تساهم في نجاحاته، ومنها:

- القدرة والاستعداد على تحمّل المسؤوليّة بشكل متكامل من بداية الرحلة وحتّى النهاية.
- القدرة على التخطيط المستمر والثابت للمستقبل.
- المعرفة الجيّدة بجغرافية المناطق السياحيّة.
- المعرفة بالجوانب الماليّة وخاصّة بتكاليف الرحلة وإن كانت تلك المعرفة محدودة.
- القدرة والكفاءة الإدارية العالية.
- الموهبة لتصور جميع تفاصيل الرحلة بشكل متدرّج.
- القدرة على بيع الرحلة السياحية بكافة أنواع الرحلات.
- القدرة على الربط ما بين حاجات ورغبات المستهلكين (السيّاح) وبين مناطق القصد.

---

[1] غالباً هي خدمات النقل وخدمة أخرى أو أكثر تتعلق بالإيواء والوجبات وجولات المشاهدة والترفيه وغير ذلك من الخدمات التي يطلبها السياح، فضلاً عن الخدمة التي يقدمها منظم الجولة السياحية ذاته.

## ثالثاً: الرحلة المرزومة Packaged Tours:

تعلن الشركات السياحية برامجها السياحية المنظمة التي تكون على شكل حزمة كاملة (package) والتي تبيعها إلى الجمهور مباشرة، والى وكلاء السفر لقاء عمولة محددة.

تمثل مدى واسع من العناصر المختلفة المكونة للمنتوج السياحي (النقل والإيواء ..... والخدمات التكميلية الأخرى) وتجمع معاً في رزمة واحدة وبسعر إجمالي واحد، ثم يقومون ببيعها لاحقاً إلى وكلاء السفر أو إلى المستهلكين مباشرة[1]. فالرحلة المرزومة إذاً، هي تشكيلة واسعة من خدمات النقل والإقامة ووسائل الراحة والترفيه يقدّمها منتجي الرحلات إلى المستهلكين السياحيين.

### (١) عناصر الرحلة المرزومة:

تتألف الرحلة المرزومة من عناصر مهمّة وهي:

أ. خدمات الإيواء وتكون في الفندق أو في نوع آخر من أماكن الإيواء وحسب الإنفاق.

ب. خدمات النقل عن طريق استخدام إحدى وسائل النقل.

ج. خدمات الطعام والشراب وتكون بواقع ثلاثة وجبات يوميّاً.

د. جولات ترويحيّة في منطقة القصد والأماكن القريبة منها.

ه. خدمات أخرى سياحيّة كالإرشاد السياحي وسمات الدخول وغيرها.

### (٢) فوائد الرحلة المرزومة:

تتمتع الرحلة المرزومة بمجموعة من الفوائد التي تعود منفعتها على السائح، ومنها:

---

(١) ينظر: الحوري، مثنى طه وآخر، اقتصاديات السفر والسياحة، ط١، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠١٣، ص٢٤١.

أ. غير مكلفة نسبيّاً للسفر بسبب الأسعار المنخفضة والمنخفضة للإقامة في الفنادق وفي أجور الجولات السياحيّة.

ب. تقليل المشاكل الموجودة في الرحلات السياحيّة وخاصّة الرحلات الخارجيّة.

ج. سهولة الحجز وتأكيده وضمانه والنقل الآمن والخالي من المشاكل.

د. درجة الأمان للسائح من خلال سفره مع المجموعة.

ه. إمكانيّة السفر مع المواطنين من البلدة نفسها وما يرافقها من توطيد العلاقات الاجتماعيّة والتعارف ما بين المشاركين في الرحلة.

و. تقليل الجهد الملقى على عاتق السائح في سبيل الحصول على الحجوزات.

## أسئلة الفصل الخامس

س١/ أذكر دلالات تعريف وكالة السفر.

س٢/ ما هي أهم الأعمال التي يقوم بها وكيل السفر؟

س٣/ يرتبط عمل وكيل السفر كوسيط بين الزبون والمؤسسات السياحية، لذلك ظهرت لهذا العمل إيجابيات وسلبيات عديدة، أذكر سلبيات وكيل السفر.

س٤/ وضّح عن خطوات افتتاح وكالة السفر.

س٥/ بيّن مصادر دخل وكالة السفر.

س٦/ مثلما يظهر في عمل وكيل السفر العديد من السلبيات إلا أن عمله يتمتع بالعديد من الإيجابيات، بيّن إيجابيات وكيل السفر مفصلاً.

س٧/ يتمتع منظم الرحلات السياحية بالعديد من المهارات التي تساهم في نجاحاته، أذكر تلك المهارات.

# الفصل السادس

# إدارة الشركات السياحية

**أولاً: مفهوم الشركة السياحية**

**ثانياً: أنواع الشركات السياحية**

**ثالثاً: عوامل نجاح الشركات السياحية**

**رابعاً: شروط المقر الرئيس للشركات السياحية أو فروعها**

**خامساً: أعمال شركات السياحة**

**سادساً: الهيكل التنظيمي للشركة السياحية**

**سابعاً: صفات العاملين في الشركات السياحية**

# إدارة الشركات السياحية

إنّ صناعة السياحة والسفر صناعة متشابكة ومعقّدة والتي من خلالها تقدّم خدمات إلى المسافرين من كافّة النواحي، وتتعلّق أعمال السفر بوكلاء السفر والشركات السياحية ولهم علاقات مباشرة مع الخطوط الجويّة ووسائل النقل الأخرى وتدخل معها خدمات الايواء والطعام والشراب وبذلك ينتج عنها إنفاق السيّاح، وهي المصاريف التي تدفع إلى وسائل النقل والإيواء والطعام والشراب وخدمات أخرى.

تؤدي وكالات السفر دوراً كبيراً في تسويق الخدمات السياحية ما أثر بشكل كبير في الاقتصاد القومي للبلدان، وانعكس هذا إيجاباً على تنشيط مختلف القطاعات. إذ شهد تطور المجتمعات في كافة المجالات إلى ارتفاع ملحوظ في الحركة السياحية والسفر، وأدى ذلك إلى التطور العمراني والحضاري للبلدان، فأنشأت الفنادق وتطورت وسائل النقل، فضلاً عن تنمية مناطق الجذب السياحي.

وعلى ضوء هذا التطور الكبير وعلى الخصوص في النشاط السياحي، أصبحت الحاجة ماسة إلى منظم لعملية النقل والإقامة للمسافرين فضلاً عن توفير الطعام والشراب، فيؤدي المنظم هذا دوره في توفير وتأمين هذه الأعمال. ومن هنا أنشأت مكاتب وشركات السياحة والسفر وظهور وكالات السفر التي تقوم بالأعمال والخدمات المتعلقة بالسفر، وتوفير أسباب الراحة والطمأنينة للسياح خلال عمليات التنقل والزيارات والإقامة.

يشار إلى أنّ أول شركة سياحية تأسست في العراق؛ هي شركة سومر في عام ١٩٥٢، ثم تأسست شركتين معها، ثمّ تأسست شركات أخرى حتى أصبح عددها

(١١) شركة سياحية خلال الفترة (١٩٥٢ – ١٩٥٩)؛ وكانت تأسيس جميع تلك الشركات في العاصمة بغداد، ثم شهدت الفترة (١٩٦٠-١٩٦٩) تأسيس (١٠) شركات سياحية في بغداد، وشركة سياحية واحدة في كربلاء، وهي شركة (الطعمة)، والتي تعدّ أوّل شركة أسست خارج بغداد. وكانت هذه الشركات؛ تعمل وكلاء سفر للخطوط الجوية العراقية، والبعض منها يعمل للنقل الداخلي.

## أولاً: مفهوم الشركة السياحية:

الشركة: هي كلمة مشتقة من الأفعال شرك – جمع الشَّريك شُركاء-، ويعبّر عنها في الاصطلاح، أنّها: (مشروع تجاري اقتصادي يتكون من جانب مادي (رأس مال) وجانب أنساني (الخبرة والعمل) يهدفان إلى تكوين وحدة اقتصادية.

وتعرّف الشركة بأنّها: (اتفاق شخصين أو أكثر على توحيد مساعيهم وأموالهم من أجل تحقيق ربح، كما يقصد بها (المؤسسة) أو (المنظمة) التي تتمخض عن هذا الاتفاق)[١]. وفي تعريف آخر للشركة السياحية ويُطابق في مفهومه تعريف وكالة السفر، هو: (الوسيط بين مالكي وموردي الخدمات السياحية المختلفة (الفنادق وأماكن الإقامة الأخرى ووسائل النقل والمنشآت السياحية ومستهلكي تلك الخدمات (السائحين))[٢]. إذ أنّ الوساطة التي يقوم بها وكيل السفر هنا غير مطلقة فتقوم الشركات السياحية ببيع برامجها السياحية مع استثمار ما تمتلكه من وسائل النقل والإيواء ونحو ذلك من الخدمات السياحية.

---

(١) يا ملكي، أكرم وآخر، القانون التجاري القسم الثاني، الشركات التجارية، جامعة بغداد، ١٩٨٣، ص٩.

(٢) البطوطي، شركات السياحة ووكالات السفر، م. س، ص٤٩.

## ثانياً: أنواع الشركات السياحية:

صنّف بعض الباحثين الشركات السياحية إلى ثلاثة أنواع هي[1]:

(١) منظمو البرامج السياحية Tour Operators: وهي شركات سياحية كبيرة تتواجد بشكل أساسي في الدول المصدرة للسياح، وتعمل على تجميع عناصر المنتج السياحي المختلفة وتنظيمها في صورة برامج سياحية متنوعة إلى مناطق محددة سلفاً ووفق توقيتات، فضلاً عن عمل الدعاية اللازمة لها وتسويقها، وكذلك عمل كافة الترتيبات المتعلقة بتلك البرامج.

تمتلك هذه الشركات كل الإمكانيات والموارد المالية والبشرية والفنية، فضلاً عن قدرتها على التعاقد مع موردي الخدمات السياحية المختلفة. وتتحمل هذه الشركات تكاليف التسويق لبرامجها السياحية. ويمتلك العديد من تلك الشركات طائرات ووسائل نقل مختلفة، والفنادق وأماكن الإقامة المختلفة وغيرها من أنواع الخدمات السياحية.

(٢) وكالات السفر والسياحة بالتجزئة: هذا النوع من الشركات يتواجد في الأسواق المصدرة للسياحة. وغالباً ما يقتصر دورها على بيع البرامج السياحية المعدة مسبقاً بواسطة الشركات الكبرى من منظمي البرامج مقابل عمولة معينة لها على البيع Commission on sales يتم الاتفاق عليها، أو نظير مبلغ معين على الفرد Per Person أو حسب الاتفاق. وتعمل هذه الشركات كوسيط بين منظمي البرامج السياحية أو موردي الخدمات السياحية والمستهلك السياحي (السائح)، وهي تتحمل تكاليف الدعاية ومستلزماتها الدعائية، ولا يقع عليها أي مسؤولية مالية ناجمة عن تنفيذ البرنامج ولا تتحمل أي مخاطر. وتعتمد هذه الوكالات في عملها على انتشارها في التجمعات السكنية والنشاطات التجارية وقربها من المستهلك السياحي (السائح).

---

(١) ينظر: البطوطي، م. س، ص٥٢ ـ ٥٦.

(٣) وكالات الخدمات السياحية: وهي الشركات التنفيذية التي تقوم بتنفيذ البرامج السياحية المعدة سلفاً من قبل منظمي البرامج السياحية في الأسواق المصدرة للسياحة، بمعنى العمل كوكلاء لمنظمي البرامج السياحية في المقصد السياحي. تتواجد هذه الشركات في البلاد المستقبلة للسياحة ولا دخل لها في ترتيب الطيران أو وسائل النقل الأخرى بين الدول المصدرة للسياح والمستقبلة لهم.

- **الفرق بين المكتب السياحي والشركة السياحية:**

يمكن إجمال الفرق بين المكاتب السياحية والشركات السياحية وفق الجدول الآتي:

| الموضوع | المكتب السياحي | الشركة السياحية |
|---|---|---|
| **الملكية** | ١- منظمة حكومية ذات ملكية عامة. | ١- منشأة تجارية خاصة مملوكة لشخص أو لمجموعة أشخاص. |
| **العاملون** | ٢- العاملون موظفون في الدولة، ويتقاضون رواتبهم من الدولة. | ٢- العاملون موظفون في القطاع الحاص (أهليون)، ويتقاضون رواتبهم أو اجورهم من أصحاب الشركة. |
| **الأموال** | ٣- أمواله عامة ومملوكة للدولة. | ٣- أموالها خاصة ومملوكة لأصحاب الشركة. |
| **الخدمات** | ٤- يقدّم خدماته مجاناً لمن يطلبها (الزبائن). | ٤- تقدّم خدماتها مقابل أجر معين تتقاضاه الشركة من السائح (الزبون). |
| **الهدف** | ٥- يهدف إلى المصلحة العامة للسياحة للبلد، ولا | ٥- يهدف عمله إلى تحقيق الربح، وهو هدفها الأساس. |

| التنفيذ | يهدف إلى تحقيق ربح مباشر.<br>٦- لا يمارس الأنشطة السياحية التنفيذية بنفسه، وإنما يعمل باتجاه الدعوة لها فقط. | ٦- تقوم بتنفيذ الأنشطة والخدمات السياحية بنفسها. |
|---|---|---|

- **الفرق بين وكالة السفر والشركة السياحية:**

يمكن إجمال الفرق بين وكالة السفر والشركات السياحية وفق الجدول الآتي:

| الموضوع | وكيل السفر | شركات السياحة |
|---|---|---|
| المبيعات | ١. يبيع ما ينتجه الآخرين مقابل عمولة محددة مسبقاً بينه وبين منتجي الخدمات، فهو بمثابة وسيط فقط. | ١. يستثمرون أموالهم في التوسع والقيام بتنظيم الرحلات والبرامج، وكذلك التسويق والترويج وطبع الكتيبات والإعلان عن الرحلات. |
| الربحية | ٢. لا يتحمل أي خسارة في حالة فشل البرنامج أو الرحلة السياحية، إنما يخسر جزء من ثقة عملائه. | ٢. تخسر الكثير من الأموال التي تم إنفاقها على إعداد البرنامج في حالة فشل البرنامج أو الرحلة السياحية، فضلاً عن خسارة نفقات التسويق من دراسة السوق المستهدف والإعلان والدعاية. |

| **رأس المال** | ٣. الإمكانية المالية محدودة ولا يستطيع القيام بأكثر من دور الوسيط. | ٣. ذات رؤوس أموال كبيرة يسمح لها بأن تقدّم عدّة أعمال كأن، تكون موردة للخدمات ومستخدمة لها في نقس الوقت كأن تمتلك فنادق ووسائل نقل سياحي وغيره من عناصر المنتج السياحي. |
|---|---|---|

## ثالثاً: عوامل نجاح الشركات السياحية:

يتميّز النجاح لمنظمات الأعمال بامتلاكها عناصر التميز التي تنبثق من مستوى النجاح الذي تحققه إدارة تلك المنظمات. ومن هنا نجد أن مقومات النجاح للشركات السياحية ترتكز على عدد من العوامل والتي يمكن إجمالها بما يأتي:

(١)**الموقع**: ويرتبط عامل الموقع بعدة عوامل ليكون عاملاً من عوامل النجاح للشركة السياحية، ويتفرع الموقع إلى عوامل تساهم في تحقيق النجاح هي:

أ. يتواجد مكتب الشركة في مناطق تكثر بها حركة المشاة، على الشارع الرئيسي أو داخل مركز تجاري، ويكون واسعاً لاستيعاب الموظفين والأجهزة، وتوفر المكان المناسب لخدمة الزبائن وانتظارهم.

ب. يتأثر موقع المكتب بشريحة سكان المنطقة، فلا يمكن بيع الخدمات لرحلة سياحية بأسعار مرتفعة التكاليف في حي متواضع.

ت. تكون لمكتب الشركة السياحية نافذة عرض فيها أدوات عرض مختلفة مثل الملصقات والصور والتماثيل وخلافه. وأما مكاتب الطيران فغالباً ما تعرض نموذجاً أو صوراً للطائرات الحديثة التي تسيّرها شركة الطيران.

كما وانه قد يتم عرض صور مكبرة لمقعد الدرجة الأولى لإبراز التطور في الخدمات لراحة المسافر، أو قد يعرض المكتب في نافذة العرض صوراً لمضيفات ومضيّفين مبتسمين يشرفون على راحة المسافرين، وإبراز الأسعار وأي تخفيضات ممنوحة في مكان بارز من نافذة العرض. وتحرص المكاتب على تغيير ديكورات نافذة العرض بين فترة وأخرى، فهي تغيّر العرض كل (٤ – ٦) أسابيع، ويتم التركيز في كل مرّة على نقطة بيعية جديدة، مثل منطقة الإجازة ووسائل الجذب بها صوراً لوسائل الانتقال وغيرها من الصور السياحية.

ث. يجب توفر البساطة والراحة وسهولة تحرك العملاء في تصميم مكتب الشركة من الداخل. وإن حسن تنظيم المكتب يعكس تفهم إدارته للتطوير والتحديث، مع الأخذ بنظر الاعتبار الألوان والأثاث والملصقات إذ تعكس روح المكتب وواجهة يطل منها المترددون على المكتب على المنشأة.

ج. وضع لوحة خارجية عليها الاسم التجاري للمرخص لها – أي الشركة – باللغة العربية والإنكليزية، بخط كبير وواضح.

ح. تتوفر في المكتب الحد الأدنى من الأجهزة/ وسائل الاتصالات (هاتف، الاتصال عن طريق الانترنت، ...الخ)، فضلاً عن وسائل الأمن والسلامة. وكذلك توفر متطلبات الراحة والتهوية والنظافة، والخدمة المناسبة للعملاء.

خ. إمساك السجلات الكاملة والمفصلة عن النشاط والمعاملات الخاصة بالشركة.

د. توفر أحد أنظمة الحجز الآلية في المكتب لرفع مستوى الخدمات المقدمة.

(٢) **الموارد البشرية**: من أهم أسس نجاح الشركات السياحية امتلاكها الموارد البشرية المدربة والمؤهلة للعمل في القطاع السياحي الذي يتميّز عمله بالاعتماد

على العنصر البشري[1]. فإن الموارد البشرية العالية القدرة، والماهرة في الأداء التكنولوجي، فضلاً عن تمتعها بالخبرة العالية في الإدارة والديناميكية تعطي الدفعة القوية للنفاذ في الأسواق. لذلك تحتاج الموارد البشرية إلى تنمية قدراتها والتركيز على تدريب العاملين من أجل رفع الكفاءة التكنولوجية والإدارة والتسويق، والاهتمام بالتعليم والتدريب المستمر للخريجين في مجالات التكنولوجيا المتقدمة.

(٣) **الإدارة**: إن ركيزة النجاح لأي نشاط هي الإدارة الجيدة. ونظراً لكون النشاط السياحي يقوم أساساً على العنصر البشري، لذا يتوقف نجاح الادارة على مدى مهارة العنصر البشري واتقانه العمل. وكذلك هناك العديد من الركائز الأساسية التي تركز عليها الادارة الناجحة للشركات السياحية والتي يمكن إجمالها بالآتي[2]:

أ- الاتصال والتعاقد مع موردي الخدمات السياحية: يعتمد نجاح الشركات السياحية على قدرتها على الاتصال بموردي الخدمات السياحية، وعقد الاتفاقيات بخصوص الأسعار والتوقيتات وغيرها من المستلزمات، وإبرام العقود معهم.

ب- تسعير البرامج السياحية: وهي من أهم العناصر التي تتطلب من الشركات السياحية الخبرة الكبيرة والإلمام بجوانب الأسواق السياحية التي تعمل بها الشركة، وكذلك معرفتها بأسعار الخدمات السياحية المختلفة وبمختلف دراجاتها. إذ إن هذه المعرفة والإلمام بالأسعار يؤدي إلى تحديد تكلفة كل عنصر من عناصر البرنامج السياحي، وبالتالي يمكن للشركات السياحية

(١) ينظر: حفني، م. س، ص١٧٥ - ١٧٨.
(٢) ينظر: البطوطي، م. س، ص٦٠ - ٦٥.

الوصـول إلى التكلفة الإجمالية للبرنـامج للفرد الواحد، مضـافاً إليها النسـبة المئوية المتمثلة بالهامش الربحي للشركة.

ت- إعداد البرامج السـياحية والتسـويق لها: يمثل العمل الرئيسـي للشـركات السـياحية، لأنه يمثل المنتج السـياحي الذي سـوف تقوم الشـركة السـياحية بتسويقه. وإن إعداد البرنامج السياحي يحتاج إلى دراسة الشرائح المختلفة للسـياح من حيث الرغبات والاتجاهات والأنماط السـياحية المحببة إليهم التي تشير إلى ارتفاع الطلب السياحي عليها.

وتأسـيسـاً على ذلك، يجب مراعاة التنوع في البرامج السـياحية ودمج أكثر من نمط سـياحي في البرنامج الواحد لمخاطبة أكبر عدد من شـرائح المستهلكين السياحيين وتلبية رغباتهم، ما يسـهل من تسويق تلك البرامج. ويتطلب هذا الأمر في تخطيط البرامج السـياحية خبرة فنية وإدارية من قبل مخططي تلك البرامج.

ث- إمداد العملاء بالمعلومات المختلفة: إن إعداد كافة المعلومات المتعلقة بالمقاصـد السـياحية يعدّ من مهام الشـركات السـياحية الرئيسـية، إذ إن التسـويق بحاجة إلى أدق التفاصـيل بما فيها المعلومات المتعلقة بالمناخ أو الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والنقل والبرامج السياحية ...الخ.

ج- حجز التذاكر: يمثل حجز وبيع تذاكر السـفر على وسـائل النقل المختلفة (البرية والبحرية والجوية) من مهام الشـركات السـياحية الرئيسـية أيضـاً، ويتطلب خبرة ومعرفة تامة بمواعيد وجداول الرحلات الخاصـة بوسـائل النقل المختلفة.

## رابعاً: شروط المقر الرئيس للشركات السياحية أو فروعها:

وفقاً للأنظمة والقوانين الخاصة بنظام عمل الشركات السياحية، وتعليمات المقر الرئيسي للشركة السياحية أو فروعها يشترط ما يلي:

١- يكون في منطقة مناسبة لنوع النشاط السياحي الذي تباشره الشركة.

٢- يكون وحدة مستقلة أو محل مستقل عن أي نشاط آخر.

٣- تكون مساحة المقر الرئيس (٦٠ م٢)، ومساحة الفرع لا تقل عن (٣٠م٢)، ويستثنى من ذلك مقر الشركة وفروعها التي تنشأ في الفنادق أو المطارات أو الجهات الحكومية.

٤- يكون معداً ومؤثثاً تأثيثاً لائقاً لمزاولة النشاط السياحي ومزوداً بأجهزة الاتصال والمعلومات الحديثة.

٥- ألا تقل مدة الإيجار عن خمس سنوات متصلة وأن يكون العقد مصدقاً، هذا إذا كان المكان مؤجراً.

٦- ويشترط ترخيص الشركة السياحية بإنشاء فرع لها بإحدى المحافظات، ولا يجوز أن يكون للشركة السياحية أكثر من فرع في المحافظة الواحدة.

## خامساً: أعمال شركات السياحة:

تقوم الشـركات السـياحية بتنظيم الرحلات للأفراد والجماعات وتقديم الخدمات والنشـاطات المتعلقة بها داخل القطر وخارجه. ومن أهم الأعمال والمهام التي تقوم بها الشركات السياحية ما يأتي:

١. تنظيم وتنفيذ الرحلات السـياحية: إذ تعمل الشـركات السـياحية على إعداد برامجها الخاصـة بالرحلات السياحية، سـواء كانت داخل البلد أو خارجه، وسـواء كانت تلك الرحلات جماعية أو فردية، فضـلاً عن إعداد كافة الترتيبات اللازمة لتلك الرحلات.

٢. حجز وبيع تذاكر السفر: تقوم الشركات السياحية بعملية الحجز الخاصة بوسائل النقل المختلفة في المجال الجوّي والبري والبحري، وبيع تذاكر السفر الخاصة بها.

٣. حجز أماكن الإيواء: من خلال إجراء المتطلبات الخاصة بحجز أماكن الإقامة المختلفة، فضلاً عن التفاوض مع موردي تلك الخدمات حول مستوى الأسعار وحجم وجودة الخدمة الفندقية، فضلاً عن إجراء العقود الخاصة بذلك.

٤. المشاركات السياحية: تسعى الشركات السياحية على تنظيم اشتراكها في المحافل السياحية المختصة بالنشاط السياحي وحركته؛ من المؤتمرات والمهرجانات الفنية والموسيقية والرياضية ...الخ، والمساهمة في أحداثها وتنظيمها وتشجيعها ودعمها.

٥. تقديم المعلومات: إن تقديم المعلومات والبيانات والاستشارات إلى زبائنها عن الرحلات المناسبة وأسعارها، والوجهات المناسبة لهم حسب رغباتهم. فضلاً عن تزويدهم بالبروشرات والكتيبات الخاصة بمعلومات الرحلة والأماكن التي سيقومون بزيارتها ومتطلباتها في الإعداد إليها. وكذلك إبداء النصح بما يتعلق بالتأمين على الرحلات، والتأمين على الأمتعة، وإصدار الشيكات السياحية، وكل ما يتعلق بعملية استبدال العملات الأجنبية ...الخ من المتطلبات.

٦. تجهيز مستندات السفر: تقوم الشركات السياحة بتجهيز الزبائن بالمستندات الخاصة بسفرهم واستحصال التأشيرات السياحية للدول التي سيقومون بزيارتها إذا تطلب الأمر ذلك، فضلاً عن الإجراءات الحدودية في الجمارك والمراكز الصحية وغيرها.

٧. تأجير السيارات السياحية: تساعد الزبائن في تأجير السيارات السياحية للجولات السياحية والتنزّه والرحلات.

٨. تحديد الوجهات السياحية: من خلال تنظيم وتحديد أماكن الزيارة التي يتضمنها البرنامج السياحي، والانتقالات من الفنادق إلى المطارات وبالعكس، وتحديد مفردات البرنامج وأوقات التنفيذ.

٩. مواعيد انطلاق رحلات وسائل النقل: إذ إن الشركة السياحية تكون ملمّة إلماماً تاماً بالمعلومات الخاصة بجداول ومواعيد رحلات الطيران والقطارات وغيرها من وسائل النقل للرحلات السياحية.

١٠. الاهتمام بالرحلات الخاصة: من خلال إعداد كافة الترتيبات الخاصة بالرحلات الخاصة، كما هو الحال في رحلات المجاميع في رحلات الحج والعمرة، أو رحلات رجال الأعمال، وحضور المؤتمرات والاجتماعات والرحلات الرياضية المختلفة، بموجب اتفاق محدد مع المشتركين في الرحلة الخاصة.

١١. مهارة النقد الإيجابي: تعمل الشركة السياحية بجهد كبير لتحقيق أهدافها برضى الزبون من خلال الاهتمام به وتحقيق هدف إشباع رغباته في الرحلة، فضلاً عن الجوانب الأخرى التي ذُكرت سلفاً. وقد تتعرّض بعض مجريات أحداث الرحلة إلى العرقلة من خلال إجراء غير سليم أو حدث غير مقصود والخ من الأحداث بما في ذلك التعرّض لتباين سلوكيات السياح والمسافرين لقاء الخدمات السياحية المقدمة لهم ضمن القوانين والأنظمة المعمول بها، لذا؛ يعدّ قبول النقد الإيجابي من السيّاح مهارة في تطوير السلوكيات الخاصة بإجراء الرحلة وغيرها.

١٢. العملة الأجنبية: تعمل على قبول النقد الأجنبي من السياح والمسافرين لقاء بيع الخدمات السياحية المقدمة لهم ضمن القوانين والأنظمة المعمول بها في البلد.

١٣. التأمين: تقوم الشركة السياحية بعمليات التأمين على السياح والمسافرين وأمتعتهم لدى شركات التأمين العاملة في البلد وفق للقوانين والأنظمة المعمول بها.

## سادساً: الهيكل التنظيمي للشركة السياحية:

يعدّ الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة وسيلة أو أداة هادفة لمساعدتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد أدوار الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، وتفادي التداخل والازدواجية والاختناقات وغيرها. ومن ناحية أخرى فإن للهيكل التنظيمي تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد والجماعات في المؤسسات، فتقسيم العمل والتخصص يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد، والالتزامات المترتبة على الفرد وتوقعاته نتيجة لذلك قد توفر له الشعور بالرضا عن العمل.

ويمثل الهيكل التنظيمي صورة لهيكل المؤسسة، أو شكلاً يوضح بالرسم كافة الوظائف الرئيسية والوحدات الإدارية والعلاقات التي تربط بين تلك الوحدات ببعضها البعض، فضلاً عن بيان خطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاء المؤسسة والأبعاد الأفقية لنطاق الإشراف.

إنّ نجاح المنظمة يعتمد في بناء هيكل تنظيمي ناجح على قدرتها في العمل علي إيجاد بيئة عمل مناسبة وقدرتها على تحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق والموائمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها، وكذلك كفاءة العنصر البشري، وكفاءة مواردها المادية، ويتبين من خلال ذلك أهمية وجود الهيكل التنظيمي للمؤسسة، من

حيث مفهومه وتعريفه باعتباره الإطار الذي يحدد الإدارات والأقسام فمن دون هيكل تنظيمي جيد ومناسب فإن العمليات التنظيمية تسير بشكل فوضوي لا يستند إلى أساس علمي متين حيث تتخبط المؤسسة وتنحرف عن مسارها وعن أهدافها فتصبح عديمة الفائدة وتتجه للانحدار والتراجع إضافة إلي هدر الموارد البشرية والمادية، فالهيكل التنظيمي غير الملائم يترتب عليه أثار سلبية من حيث تدني معنويات وحافزيه العاملين واتخاذ قرارات غير سليمة وتزايد النزاعات التنظيمية والوظيفية وانخفاض الطموح والإبداع وتزايد النفقات، ولهذا فإن عبء العمل والمسؤولية التي تحملها الإدارة العليا في الوزارات والهيئات والمؤسسات وقد زاد زيادة ملحوظة في السنين الأخيرة.

إنّ الهيكل التنظيمي عبارة عن (إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معاً على تحقيق أهداف المؤسسة)[١].

وتنبع أهمية الهيكل التنظيمي من خلال الآتي[٢]:

١- ترتيب العلاقات داخل الشركة السياحية.

٢- أداة إدارية التي تساعد على الوصول إلى الأهداف.

٣- توضيح الأقسام والشعب داخل الشركة السياحية.

٤- توضيح المستويات الإدارية في الشركة السياحية، واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى.

ولا يقف المفهوم المعاصر للهياكل التنظيمية عند حد اعتباره خريطة تنظيمية توضح التبعية الإدارية، والمسؤولية الإشرافية أو مجرد تحديد منضبط

---

(١) والي، عدنان ماشي، بناء الهياكل التنظيمية، كراس: ٢٠١٢، ص٥.
(٢) ينظر: اللوزي، موسى، تنظيم إجراءات العمل، ط١، دار وائل للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص٧.

للاختصاصات الوظيفية للوحدات الإدارية المكونة للتنظيم، وإنما يمثل مع كل هذا أداة هدفها النهائـي إلغـاء القوى التي تعرقل أداء المنظمات وتحد من انطلاقها نحو غاياتها، ويعتمد نجاح الوزارات في بناء هياكلها التنظيمية على قدرتها في خلق بيئة عمل مناسبة لتحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق بين الهيكل التنظيمي وأهداف المؤسسة وكذلك كفاءة العنصر البشر ومواردها(١).

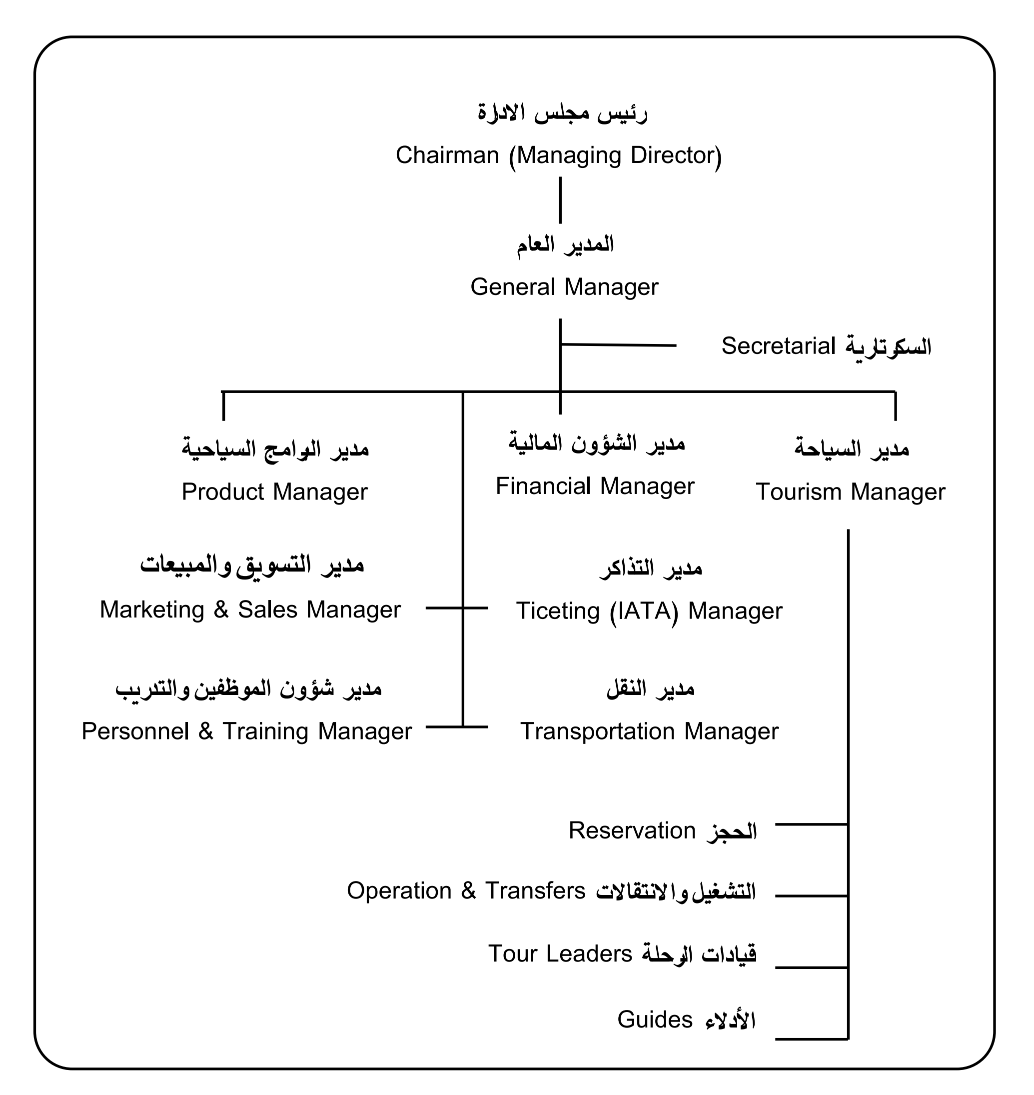
ويتغيّر حجم الهيكل التنظيمي لشركات السياحة وفقاً لمتغيرات عديدة؛ لعل من أهمها حجم العمل داخل الشركة السياحية، فضلاً عن القدرة المالية للشركة. إذ إن انخفاض حجم العمل أو القدرة المالية للشركة يؤدي إلى انخفاض دور التسويق السياحي، وفي حالة ارتفاع حجم العمل أو القدرة المالية للشركة يتعاظم دور التسويق السياحي. ومعنى ذلك أن حجم الهيكل التنظيمي للشركات السياحية يتغيّر لقسم التسويق والمبيعات وحجم العمل للشركة السياحية. وتأسيساً على ما سبق، نتعرّف على شكل الهيكل التنظيمي للشركات السياحية، وأقسماها وأنشطة كل قسم، ومعرفة العلاقة بين قسم السياحة وباقي أقسام الشركة. ويمكننا بيان ما تقدّم في الشكل الآتي:

---

(١) كامل، مصطفى، حول ترشيد الهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية، الملتقى العربي الثاني حزيران، ٢٠٠٥، ص٧.

**الشكل (٩) - الهيكل التنظيمي للشركات السياحية**

The Organizational Structure of the Travel Agencies




١. **رئيس مجلس الإدارة**: غالباً ما يتمثل بالمالك، أو مالكي الشـــركة ســـواء كانوا مسـتثمرين أو مسـاهمين، وغير ذلك من صـور التملك والمشـاركة في الملكية. ويقع عليه مهام اتخاذ القرارات المتعلقة بالشـركة السـياحية بصـفة عامة دون التدخل بالشؤون الفنية داخل الشركة.

٢. **المدير العام**: هو القائم بالأنشطة داخل الشركة، ويعدّ المسؤول عن بقية الأقسام، إذ يعدّ همزة الوصل بين أقسام الشركة المختلفة ورئيس مجلس الإدارة. فضلاً المسؤول عن نجاح الشركة السياحية وتحقيق الأهداف المحددة من قبل مجلس إدارة الشركة السياحية.

٣. **السكرتارية**: تعدّ السكرتارية التنفيذية من أهم الوظائف الجوهرية في الحقل الإداري، فهو القسم الديناميكي الهام الذي يتولى كافة الأعمال المساعدة. ويطلق لقب السكرتير على الشخص الذي يساعد مديره في العمل على أداء معظم أعماله، ويسجل له معلوماته، ويكتم أسراره، ويجب أن يكون القائم على هذه الوظيفة ملماً جيداً بأعمال السكرتارية وإدارة المكاتب. وتعد السكرتارية المسؤول الأول عن تنفيذ العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة، والبريد الوارد والصادر والأرشيف وتحديد مواعيد المقابلات والاجتماعات، كل ذلك دون تضييع للوقت المستغرق والجهد المبذول في إتمام العمل. وتأتي أهمية وظيفة السكرتارية التنفيذية وإدارة المكاتب من واجبات الحفاظ على أسرار العمل سواء كانت هذه الأسرار خاصة بالعمل أو الموظفين، والإشراف على جميع الأعمال الإدارية، فضلاً عن تسهيل تدفق المعاملات، وإنجاز العمل في الوقت المطلوب.

٤. **الأقسام**:

أ. **قسم السياحة**[١]: يعدّ هذا القسم القلب النابض للشركة السياحية. يشمل هذا القسم ثلاثة أقسام هي: قسم السياحة الداخلية، وقسم السياحة الخارجية، وقسم الحج والعمرة.

- قسم السياحة الداخلية: يشمل البرامج السياحية التي يتم تنفيذها داخل البلد.

(١) ينظر: الإدارة العامة، وكالات السفر، م. س، ص٦١.

- قسم السياحة الخارجية: يشمل البرامج السياحية التي يتم تنفيذها خارج البلد من مواطني البلد، وكذلك البرامج السياحية التي تنفذ داخل البلد للسائحين الدوليين.
- قسم الحج والعمرة: يشمل إعداد البرامج الخاصة بشعائر ومناسك الحج والعمرة.

وغالباً ما يندرج تحت هذا القسم أقسام البرامج السياحية والتسويق والحجز وحجز التذاكر والتشغيل. ووفق ما يأتي[١]:

- قسم الحجز: وهذا القسم مسؤولاً عن استقبال كافة الحجوزات الخاصة بالشركة والتعامل معها. وكذلك عمل الحجوزات المختلفة التي تخص البرامج التي تنفذها الشركة والمعدّة بواسطة معدّ البرامج السياحية سواء الخاصة بالفنادق بأنواعها أو وسائل النقل المختلفة أو المطاعم ... الخ.
- الترانسفير مان Transfer Man: هو موظف قسم السياحة المسؤول عن استقبال وتوديع السائحين أو المجاميع السياحية، وعمل كافة إجراءات الوصول والسفر لهم، وكذلك مرافقتهم إلى الفنادق التي سوف يقيمون بها، وعمل إجراءات تسكينهم، وإجراءات مغادراتهم وتسهيل كافة الإجراءات المتعلقة بذلك.
- التور ليدر Tour Leader: هو الشخص الذي يرافق المجموعة السياحية طول الرحلة، وهو الذي يقوم بعمل كافة الترتيبات الخاصة بهم منذ وصولهم وحتى السفر. وكذلك تزويد السياح بكافة المعلومات

(١) ينظر: البطوطي، م. س، ص١٤٢ ـ ١٤٣.

المتعلقة بالرحلة وتوضيحها لهم، فضلاً عن الإجابة عن كافة تساؤلاتهم واستفساراتهم ومساعدتهم في حل أي مشكلة قد تعترضهم أثناء الرحلة. بمعنى أن هذا الشخص يعدّ المسؤول الأول عن المجموعة خلال مدة الرحلة أمام الشركة، وهمزة الوصل بين المجموعة السياحية والشركة، فضلاً عن قيامه بعملية الإرشاد السياحي أي يكون مرشداً سياحياً Guide.

ب. **قسم التسويق والمبيعات**: يقوم بدراسة السوق السياحي الموجه إليه هذا البرنامج، وتحديد الشرائح التسويقية المستهدفة وخصائصها، وتحديد الوسائل الدعائية والاعلانية المناسبة التي يمكن من خلالها الوصول إلى أكبر عدد من الشرائح المستهدفة. ويقوم هذا القسم أيضاً بالاتصال مع الوكلاء المحليين والخارجيين وعرض الخدمات ونشاطات الشركة عليهم، وعمل التعاقدات معهم من خلال الاتصال المباشر أو من خلال التواجد في المعارض السياحية المختلفة. كما ويقع على عاتق موظفي هذا القسم مهام الإعداد لإشراك الشركة في المؤتمرات والمعارض التي تعقد في العديد من دول العالم بشكل دوري سنوياً، إذ إنّ معظم الشركات السياحية وموردي الخدمات السياحية يقومون بالاشتراك في تلك المعارض وعرض منتجهم السياحي وبرامجهم، ويجدوا في ذلك فرصة للالتقاء بالشركات الأخرى وعمل التعاقدات المشتركة.

ج. **قسم حجز وإصدار التذاكر (قسم الطيران)**: يقوم هذا القسم بمهام حجز وإصدار التذاكر، وغالباً ما يكون منفصلاً عن الشركة بمكان خاص به ويرجع السبب في ذلك إلى أعمال القسم التي توجه إلى الجمهور بصفة عامة. ويتطلب هذا القسم أن تكون الشركة السياحية متعاقدة مع أياتا

(IATA) وحاصـــل على رقم وكيل (IATA Agent) ليتمكن من إصـــدار تذاكر الطيران. ويقوم المسؤول عن الحجز بالمهام الآتية[1]:

- استقبال حجوزات تذاكر الطيران سواء كان من خلال التلفون أو من خلال استقبال العميل.
- عمل حجز تذاكر الطيران للعملاء وإصدار تذاكر للعملاء المتواجدين في مكتب الشركة.
- عند الحجز عن طريق التلفون، يتم الحجز المبدئي وإعطاء العميل معلومات الحجز الخاصة به على أن يراجع مكتب الشركة لإصدار التذاكر في وقت معين يحدده له.
- متابعة الحجوزات المختلفة وتأكيد الحجوزات للعملاء، وعلى الخصوص الذين لم تصدر لهم التذاكر بعد.
- تحديد أفضل خطوط السير لرحلات العملاء، وكذلك أفضل وأرخص الأسعار.
- متابعة العملاء من خلال الاتصـــال بهم لإطلاعهم على حالات الحجوزات الخاصة بهم في حالة عدم تأكيد الحجوزات.
- محاولة إيجاد حلول للمشاكل التي قد تنشأ عند حجز التذاكر مثل: عدم توافر مقاعد على رحلة معينة، تغير مواعيد حجز بعض الرحلات، إلغاء الرحلات من قبل شـــركات الطيران، محاولة تحقيق الخدمات الإضـــافية التي قد يطلبها العميل، وتقديم أفضـــل خدمة ممكنة للعملاء لضمان استمرارهم وبقائهم كعملاء.

---

(١) ينظر: الادارة العامة، وكالات السفر، م. س، ص٣٥.

د. **قسم النقل**: يؤمن هذا القسم النقل السياحي ووسائل النقل عند تنفيذ البرامج السياحية، سواء وسائل النقل المملوكة للشركة السياحية أو عن طريق الإيجار الخارجي عن الشركات السياحية أو شركات النقل السياحي الأخرى.

ه. **قسم الشؤون المالية**: هو من الأقسام الهامة في الشركة السياحية، ويعنى بكافة الشؤون المالية المتعلقة بالشركة من خلال دورة محاسبية متكاملة لكل من الإيرادات والمصروفات الخاصة بالشركة. فينقسم بذلك عمل القسم الى: حسابات الإيرادات، حسابات المصروفات، حسابات المرتبات، الإحصاءات والموازنات. تجري المعاملات بين جميع مكاتب السفر وبين جميع الشركات الناقلة بموجب قسيمة التبادل والأسم الأكثر انتشاراً (Voucher)، وتستخدم هذه القسيمة لاخراج تذكرة السفر على جميع الشركات الناقلة دون استثناء، سواء كانت شركات طيران أو ملاحة أو سكك حديدية بالخارج، كما تستخدم القسيمة ذاتها بالنسبة للإقامة بالفنادق.

- قسيمة الفوجر Voucher[(١)]**:**

تعدّ قسيمة التبادل وثيقة ذات قيمة مادية مثل الشيكات. تحرص مكاتب السفر على وضع نظام داخلي محكم بالنسبة لطريقة تداولها وأحكام الرقابة عليها منعاً لسوء استخدامها. وتطبع قسيمة التبادل بثلاثة أو أربعة نسخ (حسب مقتضيات النظام الداخلي في مكاتب السفر) ثم تجمع في دفاتر الشيكات يحتوي كل منها على ٢٥ أو ٥٠ قسيمة. وتختلف مقاسات وأشكال قسيمة التبادل من مكتب إلى آخر ولكنها جميعاً يجب أن تتضمن خانات تملأ بالبيانات التالية عند استعمالها:

---

(١) ينظر: الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، إصدار تذاكر، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، السعودية، ٢٠٠٩، ص٣٩ ـ ٤٠.

- اسم المسافر من وقع ٧غل سفره، إذ إن القسيمة شخصية ولا يجوز تحويلها.
- اسم المدينة التي تبدأ منها الرحلة والمدن التي تمر بها.
- اسم المدينة التي تنتهي بها الرحلة.
- اسم الشركة الناقلة.
- قيمة أجرة السفر.
- تاريخ بدء الرحلة وتاريخ بدء كل مرحلة من مراحلها وتاريخ انتهائها.
- الفنادق التي سيقيم فيها أثناء رحلته.
- تحديد عدد الليالي والأيام التي سيقضيها السائح في البلد.
- الإشارة إلى الخدمات الإضافية إن وجدت.

و. **قسم شؤون الموظفين والتدريب**: هو من الأقسام الهامة والحيوية في الشركات السياحية على العموم، كونه المسؤول عن تلبية احتياجات الشركة السياحية من العمالة المدربة من ذوي الخبرة في مختلف الأقسام، وغالباً ما يتم الإعلان عن حاجة الشركة للموظفين واستقبال طلبات التعيين وفحصها وعمل المقابلات والاختبارات مع المتقدمين في حضور مسؤول القسم لاختيار العناصر المتميزة. كما ويقوم القسم بالتنسيق بخصوص تدريب العاملين بالشركة سواء العاملين الجدد على الأعمال التي سوف يقومون بها وتكييفهم على نظام العمل بالشركة وكيفية الاتصال، وكذلك عمل البرامج التدريبية الدورية والدورات التنشيطية للعاملين القدامى وتنمية قدراتهم في الأقسام المختلفة. ويقوم هذا القسم أيضاً بحفظ ملفات العاملين ومرتباتهم وإجازاتهم وجميع الأمور المتعلقة بمكاتب العمل والتأمينات الاجتماعية وجهات التفتيش المختلفة.

## سابعاً: صفات العاملين في الشركات السياحية:

هناك صفات للعاملين في الشركات السياحية أو المكاتب السياحية أو وكالات السفر، تعتمد المهارات والكفاءات الآتية:

٢. حسن المظهر والشكل، وذو شخصية مؤثرة.

٣. يتمتع بلياقة بدنية مناسبة.

٤. إجادته لأكثر من لغة أجنبية ووضوح التعبير عند الكلام.

٥. اللباقة وإجادة الحديث وقوة الاقناع.

٦. حاصل على الشهادات الأكاديمية الجامعية.

٧. يحرص على امتلاك الخبرة الضرورية الجيدة، وله القدرة على الموائمة والتأقلم والمرونة.

٨. له القدرة على التحمل والصبر، على أن يسلك السلوك الإيجابي في المواقف الصعبة التي يمكن أن تواجهه أثناء العمل.

٩. على علم ودراية بكل البرامج والمراسلات، فضلاً عن القدرة على الحفاظ على المعلومات الخاصة بالعميل لسريتها ولا يدلي بتلك المعلومات خارج نطاق العمل.

١٠. القدرة على العمل كمفرد ضمن المجموعة دون النظر للاعتبارات الشخصية، لذلك يجب على كل فرد أن يحدد أوليات المهام التي يقوم بها وينظم العمل.

١١. ملم بالنواحي الجغرافية، وملم بالمناطق السياحية في جميع أنحاء العالم، فضلاً عن المعرفة بعادات وتقاليد الشعوب في هذه المناطق السياحية على الأقل.

١٢. وغيرها من الصفات التي يجب أن يتحلى بها العاملون في القطاع السياحي.

## أسئلة الفصل السادس

س١/ تمثل الشركة السياحية قسماً من الأقسام المهمة في القطاع السياحي، أعطّ تعريفاً لها، ومبيّناً أنواعها.

س٢/ يتميّز نجاح الشركات السياحية بتميز مستوى النجاح الذي تحققه إدارتها، وضّح عوامل نجاح الشركات السياحية.

س٣/ ماهي الشروط الواجب توافرها في المقر الرئيسي للشركات السياحية أو فروعها؟

س٤/ ماهي أهم الأعمال والمهام التي تقوم بها الشركات السياحية؟

س٥/ وضّح بالرسم فقط الهيكل التنظيمي للشركات السياحية.

س٦/ عدّد أقسام الشركة السياحية واشرح اثنين منها.

س٧/ عرّف قسيمة الفوجر، وموضحاً أهم بياناتها.

س٨/ هناك صفات للعاملين في الشركات السياحية تعتمد المهارات والكفاءات، عدد تلك الصفات.

س٩/ أذكر أهمية الموقع للشركة السياحية.

# الفصل السابع

# البرامج السياحية

**أولاً: العطلة والإجازة**

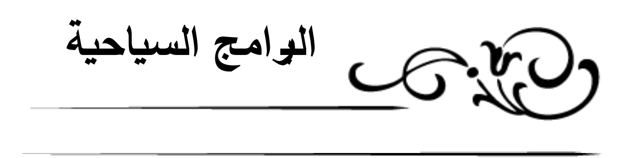
**ثانياً: البرامج السياحية**

**ثالثاً: أنواع البرنـامج السياحي**

**رابعاً: أقسام البرنـامج السياحي**

**خامساً: حساب البرنـامج السياحي**

# البرامج السياحية



ترتكز عملية إعداد البرنامج السياحي على دراسة وتحليل السوق من حيث جوانبه المتعددة؛ كالموسمية والعطل والاجازات والمناسبات المحلية والعالمية، فضلاً عن دراسة وتحليل الفرصة التنافسية في إبراز قدرات معدّ البرنامج السياحي في استغلال الفرص واستثمارها في الجودة لتحقيق رضى الزبون.

## أولاً: العطلة والإجازة:

تكون العطل الرسمية القصيرة والطويلة محل أنظار الجميع، وتستثمر أوقاتها وفقاً لمتطلبات الحياة اليومية من جهة، ومن جهة أخرى؛ إعطاء الفرصة للنفس والبدن لأخذ حصته من الراحة والاستجمام والتمتع بعيداً عن روتين الحياة وصخبها. ولأجل توظيف هذا الجانب في العملية الاقتصادية مع تحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع، قامت الشركات السياحية ووكالات السفر بإعداد برامج سياحية وفق خطة منظمة وإدارة سياحية متميزة لاستثمار العطلة في رحلات التنزه أو الجولات أو السفاري وغيرها من الأنماط السياحية التي تنسجم مع وقت الفراغ القصير أو الطويل. ومنها تعتمد دراسة إعداد البرنامج السياحي على معرفة أوقات هذه العطل لإعداد الخطة السياحية الكفيلة باستثمارها اقتصادياً من قبل تلك الشركات والوكالات.

والعطلة هي مدّة يوم أو أكثر تعطّل فيها جميع دوائر الدَّولة، ويتوقف خلالها الأفراد أو المؤسسات عن العمل، وتخصّص للمتعة أو الراحة أو الاسترخاء. ومعنى ذلك؛ إنها يوم إجازة أو أكثر من يوم، يحصل عليها الموظف أو الطالب في

نهاية الأسبوع أو في خلال السنة الدراسية للطالب، ويحق للموظف أن يحصل كل سنة على إجازة طويلة تسمى بـ(إجازة سنوية).

وتختلف أنواع العطل الرسمية من حيث التشريع من دولة لأخرى، فضلاً عن اختلاف وضعها، إذ قد تكون إلزامية تبعاً لحالة الموظف أو الطالب، أو تقترن بمناسبة معينة تقتضي إيقاف الأعمال والدراسة: فإجازات المرض والأمومة (للنساء) والسفر وعطل الأعياد والأيام والوطنية. وقد تكون هناك إجازات وعطل بدون راتب، أو العكس أي مدفوعة الثمن. وتسمى (الإجازة) بالعامية لأنّها تجيز للمرء ترك عمله مؤقتاً.

فعلى سبيل المثال؛ تتوزع العطل الرسمية في العراق، وفقاً لما يأتي:

- يوم الجمعة والسبت من كل أسبوع: عطلة رسمية حسب قانون العطل الرسمية، فضلاً عن العطل التي تقرها الجهات الحكومية.
- هناك ١٠ عطلات رسمية أخرى؛ خمس منها حسب التقويم الميلادي، وخمس منها حسب التقويم الهجري كونها من العطل الدينية، وهذه العطل هي:

| ت | يوم العطلة | المناسبة |
|---|---|---|
| ١. | ١ كانون الثاني | رأس السنة الميلادية |
| ٢. | ٦ كانون الثاني | عيد الجيش العراقي |
| ٣. | ٢١ آذار | عيد نوروز |
| ٤. | ١ أيار | عيد العمال العالمي |
| ٥. | ١٤ تموز | ذكرى ثورة ١٤ تموز |
| ٦. | ١ محرم | رأس السنة الهجرية |
| ٧. | ١٠ محرم | عاشوراء |
| ٨. | ١٢ ربيع الأول | عيد المولد النبوي |
| ٩. | ١ ــ ٣ شوال | عيد الفطر |
| ١٠. | ١٠ ـ ١٣ ذو الحجة | عيد الأضحى |

## ثانياً: البرامج السياحية:

يعرّف البرنامج السياحي: بأنّه: مجموعة من الخدمات أو المنافع التي تقدمها شركة السياحة للسائح خلال فترة معينة أو بتكلفة معينة.

ويراعى عند إعداد البرامج السياحية من قبل معدّ البرنامج أو منظم الرحلة أن يحتوي البرنامج على ملامح تولد الارتياح والرضى لدى السائح، ويحقق البرنامج السياحي أهدافه. ومن تلك الملامح: الأمان، التكلفة، الانبهار، الراحة، الإثارة، المتعة. ولذلك يراعي عند التخطيط للبرامج السياحية:

١. رغبات واحتياجات السياح.
٢. اختيار المقاصد السياحية التي تتمتع بطقس أو مناخ مناسب.
٣. الأحداث الخاصة.
٤. تكلفة الرحلة.
٥. تحديد خط سير الرحلة.
٦. المسافات والطبيعة الجغرافية لمناطق القصد.
٧. إدارة الوقت في تنفيذ البرنامج السياحي، للزيارات والوقت الحر المتاح للسائح والأوقات المخصصة للراحة أثناء الرحلات الطويلة.
٨. اختيار أماكن الإقامة.
٩. الشريحة المستهدفة في إقامة الرحلة.
١٠. الوقت المخصص لانطلاق الرحلة والتاريخ.

كما ويراعى في خطة إعداد البرنامج السياحي الإجابة عن التساؤل: ما هي التسهيلات التي يقدمها بلد القصد؟ ونعني بذلك؛ مجموعة التعاملات الميسرة التي يتلقّاها السائح داخل البلد المضيف من يوم دخوله إلى آخر ساعة وهو يغادر، وابتداءً من إصدار الفيزا (Vesa) إلى الاستقبال في المطار، وهكذا؛ إلى حين خروجه من

البلد المضيف. ويفسر ذلك جملة من التسهيلات منها: وسائل النقل، وأماكن الإيواء، والخدمات السياحية المكملة كإجراءات الدخول إلى البلد السياحي، والتعامل الجيد مع دوائر الجمارك والهجرة والمراكز الأمنية، وما شابه ذلك.

## ثالثاً: أنواع البرنامج السياحي:

يقدّم معدّ البرنامج السياحي نوعين البرامج، وهي:

أ. برامج سياحية موجهة إلى السياح الأجانب: تشمل هذه البرامج السياحية الموجهة إلى جميع سياح العالم، مطروحاً منهم السياح من مواطني الدولة سواء كانوا مقيمين بالداخل أو يعملون في الخارج. وتقوم على عناصر الجذب السياحي المتوافرة سواء داخل أو خارج الدولة.

ب. برامج سياحية موجهة للمواطنين الذين يعملون بالداخل: تعتمد هذه البرامج على المعالم السياحية الخارجية أو الداخلية، إذ تقسم البرامج حسب الغرض منها، أي لكل نمط سياحي برنامجه الخاص، أو يمكن أن يحتوي البرنامج السياحي الواحد على أكثر من نمط سياحي.

## رابعاً: أقسام البرنامج السياحي:

يراعي معدّ البرنامج السياحي العديد من المعلومات والبيانات الخاصة بالرحلة السياحية عموماً، ودراسة السياح وسلوكهم بشكل خاص. وفيما يخص السياح، فإنّه يراعي ما يأتي:

١. عدد السياح: برامج سياحية فردية، برامج سياحية جماعية.
٢. المرحلة العمرية للسائح: سياحة الطلائع، سياحة الشباب، سياحة الناضجين، سياحة المتقاعدين.
٣. المدة التي يستغرقها البرامج: سياحة أيام، سياحة موسمية، سياحة عابرة

٤. جنسية السائح: برامج سياحية موجهة للسياح الأجانب (السياحة العالمية)، برامج سياحية للمقيمين خارج البلد (المغتربين)، برامج سياحية موجهة للمواطنين المحليين (السياحة الداخلية)، فضلاً عن البرامج السياحية للمواطنين المحليين (السياحة الخارجية).
٥. وسيلة الانتقال: رحلات جوية، رحلات جوية / بحرية، رحلات جوية / برية، رحلات بحرية، رحلات نهرية، ورحلات برية

## خامساً: حساب البرنامج السياحي:

هي من أهم محددات العملية السياحية فكلما كانت التكلفة مناسبة كلما كان دافعاً على ارتفاع طلب السائحين للرحلة، ويتم حساب البرنامج السياحي وفق سلسلة حسابية للخدمات المقدمة، وبعد تشخيص مكونات ومفردات البرنامج السياحي، وغالباً ما تكون مكونات البرنامج السياحي للعناصر الآتية:

١. خدمة النقل: وتشمل كافة وسائل النقل والمواصلات (الجوي، البحري، البري).
٢. خدمة الاستقبال والتوديع والانتقالات: هذه الخدمة تعمل على استقبال السائحين وتوديعهم وعودتهم إلى أوطانهم.
٣. خدمة الإقامة: يتحدد مكان الإقامة بما يتفق مع نوعية المستهلكين السياحيين واتجاهاتهم ورغباتهم المختلفة.
٤. خدمة الإعاشة (الوجبات الغذائية): مستلزمات الرحلة من خدمات الطعام والمشروبات.
٥. خدمة المزارات السياحية: هي الأماكن السياحية التي تم الاتفاق على زيارتها في داخل البرنامج السياحي، وغالباً ما يقوم بعمل الحجز الخاص بها المرشد السياحي في وقت تنفيذ البرنامج، وإذا كانت طبيعة المزار تقتضي الحجز المسبق فيقوم بهذا الدور معد البرنامج.

٦. المدفوعات المتنوعة: هي كل ما يتم إضافته إلى البرنامج قبل تنفيذه أو ما يستجد في أثناء التنفيذ. وغالباً ما تكون هذه المدفوعات داخل كل عنصر من عناصر البرنامج السياحي.

ويمكن إجمال حساب فقرات نفقات البرنامج السياحي وفق المعطيات في الجدول الآتي:

| ت | الموضوع | السعر | تكلفة الشخص الواحد |
|---|---|---|---|
| ١. | تذكرة الطيران (الناقل الجوي) ذهاباً وإياباً | | |
| ٢. | النقل بالباص من مقر الشركة إلى المطار وبالعكس | | |
| ٣. | أجور حمل الحقائب (محطتين) | | |
| ٤. | مصروفات متنوعة | | |
| ٥. | مصاريف الاستقبال والتوديع في بلد القصد | | |
| ٦. | أجر المندوب في الاستقبال والتوديع | | |
| ٧. | أجور حمل الحقائب (محطتين) | | |
| ٨. | مصروفات متنوعة | | |
| ٩. | أجور إقامة وطعام السائح (المفرد) لليوم الواحد | | |
| ١٠. | أجور إقامة وطعام السائح (المزدج) لليوم الواحد | | |
| ١١. | أجور إقامة وطعام السائح (الثلاثي) لليوم الواحد | | |
| ١٢. | أجور حمل الحقائب (محطتين) | | |
| ١٣. | مصاريف متنوعة لليوم الواحد | | |
| ١٤. | أجور المرشد السياحي | | |
| ١٥. | مصاريف المزارات لليوم الواحد | | |
| ١٦. | رسوم دخول المزارات والأماكن السياحية | | |
| ١٧. | تذاكر طيران النقل الداخلي في بلد القصد | | |
| ١٨. | أجور النقل السياحي الداخلي في بلد القصد | | |
| ١٩. | تكاليف الإعلان السياحي | | |
| ٢٠. | ربح الشركة (٢٠٪) | | |
| | **المجموع** | | |

وعلى سبيل المثال؛ لاستعراض برنامج سياحي (٦ ليالي / ٧ أيام)، يكون كما يأتي:

## برنامج سياحي لمنطقة (س) السياحية

| برنامج سياحي (٦ ليالي / ٧ أيام) | |
|---|---|
| **اليوم الأول**<br>.....<br>../ ../ .... | - الوصل إلى المطار في الساعة (٦) مساء<br>- الانتقال إلى الفندق<br>- العشاء في الفندق |
| **اليوم الثاني**<br>.....<br>../ ../ .... | - النهوض في الساعة (٨) صباحاً<br>- الفطور في الفندق<br>- في الساعة (٩,٣٠) صباحاً الانطلاق لزيارة معلم (أ) السياحي بالمدينة<br>- وجبة الغداء في الساعة الثانية بعد الظهر، في أحد مطاعم المدينة (مطعم ......)<br>- بعد الغداء (جولة حرة في المدينة)<br>- العشاء من خلال سهرة خارجية (.........) |
| **اليوم الثالث**<br>.....<br>../ ../ .... | - النهوض في الساعة (٨) صباحاً<br>- الفطور في الفندق<br>- في الساعة (٩,٣٠) صباحاً الانطلاق لزيارة معلم (ب) السياحي بالمدينة<br>- وجبة الغداء في الساعة الثانية بعد الظهر، في أحد مطاعم المدينة (مطعم ......)<br>- بعد الغداء (جولة حرة في المدينة)<br>- العشاء في الفندق |
| **اليوم الرابع**<br>.....<br>../ ../ .... | - النهوض في الساعة (٨) صباحاً<br>- الفطور في الفندق |

| | |
|---|---|
| | - في الساعة (٩,٣٠) صباحاً الانطلاق لزيارة معلم (ج) السياحي بالمدينة<br>- وجبة الغداء في الساعة الثانية بعد الظهر، في أحد مطاعم المدينة (مطعم ......)<br>- بعد الغداء (جولة حرة في المدينة)<br>- العشاء من خلال سهرة خارجية (.........) |
| **اليوم الخامس**<br>.....<br>../ ../ .... | - النهوض في الساعة (٨) صباحاً<br>- الفطور في الفندق<br>- في الساعة (٩,٣٠) صباحاً الانطلاق إلى مطار داخلي بالمدينة للانتقال إلى المدينة (ص) السياحية<br>- الوصول إلى المدينة (ص) في الواحدة والنصف ظهراً<br>- الانتقال إلى محل الإقامة<br>- الغداء في الفندق<br>- عصراً: زيارة المعالم الترفيهية في المدينة<br>- العشاء خلال سهرة خارجية (.........) |
| **اليوم السادس**<br>.....<br>../ ../ .... | - النهوض في الساعة (٨) صباحاً<br>- الفطور في الفندق<br>- في الساعة (٩,٣٠) صباحاً الانطلاق لزيارة معلم (د) السياحي بالمدينة<br>- وجبة الغداء في الساعة الثانية بعد الظهر، في أحد مطاعم المدينة (مطعم ......)<br>- بعد الغداء (جولة حرة في المدينة)<br>- العشاء في الفندق |
| **اليوم السابع** | - النهوض في الساعة (٨) صباحاً |

| ..... <br> ../ ../ .... | – الفطور في الفندق <br> – في الساعة (٩,٣٠) صباحاً الانطلاق بجولة تسوق حرة في المدينة حتى موعد الغداء <br> – وجبة الغداء في الفندق <br> – في الساعة الثالثة عصراً، التوجه إلى المطار والعودة إلى الوطن |
|---|---|

وفي ضوء ذلك؛ تكون عملية تسعير البرامج السياحية التي تعدّ من أسرار الشركات السياحية، وتحدّد أسعار البرامج حسب اتفاقيات الشركة مع موردي الخدمات السياحية من فنادق وشركات الطيران ووسائل النقل. وتأتي عملية التسعير للبرامج السياحية من خلال حساب التكلفة الفعلية للبرنامج، وتحليل التكاليف الثابتة والمتغيرة لكل بند من بنود البرنامج السياحي؛ كالنقل والزيارات والإقامة. فيتم احتساب ما يأتي:

**(١) حساب تكلفة النقل:**

يؤخذ بالاعتبار عند حسابنا لقيمة النقل داخل البرنامج خمسة عناصر أساسية هي:

أ. سعر وسيلة النقل: يتم اختيار وسيلة النقل تبعاً لعنصر السعة الذي يتم اختياره بما يتناسب مع عدد سياح المجموعة السياحية. وغالباً ما يكون سعر وسيلة النقل متضمناً لأجور السائق. وقد يكون أجور الوسيلة منفصلاً عن أجور السائق تبعاً لعدد أيام الرحلة التي تستخدم فيها الوسيلة من عدمها.

ب. أجر السائق: تقدّم شركات النقل أسعار وسيلة النقل متضمناً أجور السائق، وقد يكون أجر السائق بسعر يومي ومنفصلاً عن الوسيلة وتحركاتها في أيام الرحلة، وإنّ أجور السائق ترتبط بساعات العمل.

(٢) **أجر مندوب الاستقبال والتسكين** (Transfer Man):

وهو يقوم باستقبال المجموعة السياحية ومرافقتها إلى مقر الإقامة. ويخصص له مبلغ، قد يكون متفق عليه مع الشركة المستقبلة للسياح، أو يكون ضمن المبلغ المتفق عليه بين الشركة المنظمة للرحلة السياحية والشركة المستقبلة للمجموعة السياحية والمسؤولة عن تنفيذ فقرات البرنامج السياحي في بلد القصد.

(٣) **تكاليف حمل الأمتعة:**

هناك طريقة محددة لحساب تكلفة حمل الأمتعة تتمثل بما يأتي:

$$P = G \times 2B \times 2S \times M$$

حيث أن:

P : (Payment) أجر حمل الأمتعة

G : (Group) عدد أفراد المجموعة السياحية

B : (Bag) حقيبة، وإن العدد (٢) هو متوسط ثابت للرحلة

S : (Station) توقف، وإن العدد (٢) هو التوقف عند استقبال السياح من محطة الاستقبال، والتوقف الثاني عند الفندق

M : (Money) العملة المستخدمة لسعر حمل الحقيبة

***__مثال__***:

احسب تكاليف النقل لاستقبال مجموعة سياحية مكونة من (٤٠) شخصاً، إذا كان سعر حمل الحقائب (٢ $).

**__الحل__**:

$$P = G \times 2B \times 2S \times M$$

$$= 40*2*2*2 = 320\ \$$$

**(٤)المصروفات المتنوعة:**

يتم تحديدها بشكل افتراضي تحسباً لظهور أية مصروفات قد تستجد أثناء تنفيذ الرحلة. ويحسب:

$$P = Pr \times G \times 2S$$

حيث أن:

P : (Payment) المدفوعات

Pr : (Price) سعر محدد من قبل الشركة

G : (Group) عدد أفراد المجموعة السياحية

S : (Station) توقف، وإن العدد (٢) هو التوقف عند استقبال السياح من محطة الاستقبال والتوقف الثاني عند الفندق

***<u>مثال</u>***:

احسب المصروفات التنوعة لمجموعة سياحية مكونة من (٤٠) شخصاً، إذا كان السعر المقدر لمصروفات الشخص الواحد (١ $).

**<u>الحل</u>**:

$$P = Pr \times G \times 2S$$

= 1 $* 40*2 = 80 $

**(٥) تكلفة المزارات:**

يتم تحديد مرشد سياحي لكل (٢٥) سائح، وفي حالة أكثر من هذا العدد فيتم تحديد مرشدين. كما ويتم تحديد قائد مجموعة (Tour Leader) لكل (٦٠) سائحاً.

وعند حسابنا لتكلفة المزارات السياحية في البرنامج، يجب تحديد خمسة عناصر أساسية أيضاً، هي:

أ. تحديد سعر وسيلة النقل: يتم تحديدها من قبل قسم النقل السياحي بالشركة ويتم اختيارها تبعاً لأعداد السياح، وكما مرّ في حساب النقل.

ب. تحديد أجر السائق: يتم تحديده من قبل الشركة.

ج. تحديد أجر المرشد السياحي: يتم تحديده من قبل الشركة.

د. تحديد رسوم دخول المزارات السياحية: تكون محددة مسبقاً من قبل الجهات المختصة بتلك المزارات، وتحسب: (**عدد السياح × رسم الدخول للشخص الواحد**).

ه. مدفوعات متنوعة: قيمة ثابتة يتم تحديدها كما مرّ في حساب تكلفة النقل.

<u>**مثال**</u>:

احسب تكاليف تنفيذ إحدى المزارات السياحية (متحف) لمجموعة سياحية مكونة من (٥٠) شخصاً، والمدفوعات حسب الجدول الآتي:

| المصاريف | المبلغ |
|---|---|
| أجر الحافلة والسائق | ١٥٠ $ |
| أجر المرشد السياحي | ٢٥ $ |
| رسوم دخول المتحف | ١٠ $ |
| مصروفات متنوعة | ١ $ |

<u>**الحل**</u>:

لما كان عدد المجموعة يفوق الـ(٤٥) شخص؛ فيعني ذلك تخصيص مرشدان سياحيان، ويكون أجرهما:

٢ × ٢٥ $ = ٥٠ $

أجر الحافلة والسائق + أجر المرشدان = ١٥٠ $ + ٥٠ $ = ٢٠٠ $

رسم الدخول الاجمالي = عدد السياح × رسم الدخول للشخص الواحد

= ٤٥ × ١٠ $ = ٤٥٠ $

مصروفات متنوعة = ١ $ × ٤٥ شخص × ٢ توقف (المتحف والعودة إلى الفندق) = ٩٠ $

التكلفة الإجمالية للمجموعة = ٢٠٠ $ + ٤٥٠ $ + ٩٠ $ = ٧٤٠ $

التكلفة للشخص الواحد = التكلفة الإجمالية للمجموعة ÷ عدد أفراد المجموعة

= ٧٤٠ ÷ ٤٥ = ١٦,٤٥ $ تكلفة الشخص الوحد لمزار واحد

**(٦) تكلفة الإقامة:**

تأخذ تكلفة الإقامة بالفنادق حيزاً كبيراً من حجم تكلفة البرنامج السياحي، إذ تصل نسبتها (٤٠ – ٥٠)%. ومع ملاحظة أن الفندق يمنح إقامة لشخص مجاناً لكل (١٦) شخص على الأغلب، وفقاً للإتفاقية المبرمة بين الشركة السياحية والفندق والمتضمنة أيضاً؛ سعر الغرفة في موسم الذروة أو في أوقات انخفاض مستوى حجم الطلب الفندقي. كما أن زيادة اعداد المجاميع السياحية للشركة السياحية يساعد في حصولها على تخفيضات إضافية من الفندق.

ويتم حساب تكلفة الإقامة كما يأتي:

أ. حساب عدد الليالي التي ستقضيها المجموعة السياحية في الفندق، وعدد الوجبات التي سيتناولها السياح داخل الفندق، وتحديد نوع الإقامة كأن يكون؛ إفطار ونوم فقط Bed & Breakfast (B.B). ويحدّد سعر الغرفة وفقاً لما يأتي:

- غرفة مفردة Single Room (S/R)
- غرفة مزدوجة Double Room (D/R)
- غرفة ثلاثية Triple Room (T/R)

**عدد الليالي × السعر** (حسب النوع المحدد للإقامة)

وفي حال انفصال سعر الوجبات عن سعر الغرفة، فيكون الحساب:

**عدد الليالي × السعر + سعر الوجبات** (الغداء، العشاء)

ب. إضافة ١٠٪ خدمة، وضريبة المبيعات، وضريبة المدينة، ورسوم البلدية.

ج. يتم جمع العناصر التي يشملها حساب تكلفة الإقامة وفق الجدول الآتي:

**جدول حساب تكلفة الإقامة**

| ت | تكلفة | المبيت | الإفطار | الغداء | العشاء | المجموع | المجموع النهائي | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ١. | **إقامة (B.B)** | عدد الليالي | | | | | | |
| ٢. | التكلفة | SGL DBL TRBL | عدد المجموعة × عدد الليالي × سعر الغرفة | عدد المجموعة × عدد الوجبات × سعر الوجبة | عدد المجموعة × عدد الوجبات × سعر الوجبة | عدد المجموعة × عدد الوجبات × سعر الوجبة | | |
| ٣. | المجموع | SGL DBL TRBL | جمع تكلفة كل نوع من الغرف وحده | جمع تكلفة الإفطار لكل نوع من الغرف وحده | جمع تكلفة الغداء لكل نوع من الغرف وحده | جمع تكلفة العشاء لكل نوع من الغرف وحده | | |
| ٤. | ٪١٠ خدمة | SGL DBL TRBL | ٪١٠ للسعر من كل نوع من الغرف | ٪١٠ من سعر الوجبة | ٪١٠ من سعر الوجبة | ٪١٠ من سعر الوجبة | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ٥. | المجموع | SGL<br>DBL<br>TRBL | مجموع تكلفة كل نوع من الغرف مع ١٠٪ الخاصة بها | مجموع تكلفة وجبة الإفطار لكل نوع من الغرف مع ١٠٪ الخاصة بها | مجموع تكلفة وجبة الغداء لكل نوع من الغرف مع ١٠٪ الخاصة بها | مجموع تكلفة وجبة العشاء لكل نوع من الغرف مع ١٠٪ الخاصة بها | | |
| ٦. | ضرائب متنوعة تحددها كل دولة | SGL<br>DBL<br>TRBL | القيم التي تحدّدها الدولة × المجموع السابق | القيم التي تحدّدها الدولة × المجموع السابق | القيم التي تحدّدها الدولة × المجموع السابق | القيم التي تحدّدها الدولة × المجموع السابق | | |
| ٧. | المجموع النهائي | SGL<br>DBL<br>TRBL | مجموع التكلفة | مجموع التكلفة | مجموع التكلفة | مجموع التكلفة | | التكلفة النهائية |

***مثال:***

احسب تكلفة الإقامة لمجموعة سياحية مكونة من (٣٣) شخصاً ووفقاً للبيانات الآتية:

- مدة الإقامة ٤ ليالي/ ٥ أيام
- توزيع المجموعة على الغرف: (٧) غرف مفردة، (٧) غرف مزدوجة، (٤) غرف ثلاثية.
- سعر الغرفة الغرفة المفردة (٨٠)$، وسعر الغرفة المزدوجة (١٠٠)$، وسعر الغرفة الثلاثية (١٢٠)$.

- سعر وجبة الإفطار (١٠)$، وسعر وجبة الغداء (٢٠)$، والسعر ذاته لقيمة وجبة العشاء.
- اليوم الأول: العشاء في الفندق، ثم مبيت
- اليوم الثاني والثالث والرابع: إفطار بالفندق، ثم العشاء والمبيت.
- اليوم الخامس: إفطار بالفندق، ثم الغداء والمغادرة.
- ١٠٪ خدمة.
- ٥٪ ضرائب متنوعة.

**<u>الحل</u>:**

<u>تكلفة المبيت</u>:

تكلفة إقامة الفرد الواحد في الليلة في الغرفة المفردة = ٨٠$

تكلفة إقامة الفرد الواحد في الليلة في الغرفة المزدوجة = ١٠٠ ÷ ٢

= ٥٠ $ للشخص الواحد

تكلفة إقامة الفرد الواحد في الليلة في الغرفة الثلاثية = ١٢٠ ÷ ٣

= ٤٠ $ للشخص الواحد

<u>حساب تكلفة الإقامة</u>:

| التكلفة | | المبيت | الإفطار | الغداء | العشاء | المجموع | المجموع النهائي |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Bed | ١ | × | | | × | | |
| | ٢ | × | × | | × | | |
| | ٣ | × | × | | × | | |
| | ٤ | × | × | | × | | |
| | ٥ | | × | × | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| التكلفة | SGL | ٨٠×٤×٧ | ١٠×٤×٧ | ٢٠×١×٧ | ٢٠×٤ ×٧ | | |
| | DBL | ٥٠×٤×١٤ | ١٠×٤×١٤ | ٢٠×١×١٤ | ٢٠×٤×١٤ | | |
| | TRBL | ٤٠×٤×١٢ | ١٠×٤×١٢ | ٢٠×١×١٢ | ٢٠×٤×١٢ | | |
| المجموع | SGL | ٢٢٤٠ | ٢٨٠ | ١٤٠ | ٥٦٠ | | |
| | DBL | ٢٨٠٠ | ٥٦٠ | ٢٨٠ | ١١٢٠ | | |
| | TRBL | ١٩٢٠ | ٤٨٠ | ٢٤٠ | ٩٦٠ | | |
| ١٠ % | SGL | ٢٢٤ | ٢٨ | ١٤ | ٥٦ | | |
| خدمة | DBL | ٢٨٠ | ٥٦ | ٢٨ | ١١٢ | | |
| | TRBL | ١٩٢ | ٤٨ | ٢٤ | ٩٦ | | |
| المجموع | SGL | ٢٤٦٤ | ٣٠٨ | ١٥٤ | ٦١٦ | ٣٥٤٢ | |
| | DBL | ٣٠٨٠ | ٦١٦ | ٣٠٨ | ١٢٣٢ | ٥٢٣٦ | |
| | TRBL | ٢١١٢ | ٥٢٨ | ٢٦٤ | ١٠٥٦ | ٣٩٦٠ | |
| ٥ % | SGL | | | | | ١٧٧,١ | |
| ضرائب | DBL | | | | | ٢٦١,٨ | |
| | TRBL | | | | | ١٩٨ | |
| مجموع التكلفى للمجموعة | SGL | | | | | | ٣٧١٩,١ |
| | DBL | | | | | | ٥٤٩٧,٨ |
| | TRBL | | | | | | ٤١٥٨ |

إذن:

تكلفة الإقامة للشخص في الغرفة المفردة = ٣٧١٩,١ ÷ ٧ = ٥٣١,٣ $

تكلفة الإقامة للشخص في الغرفة المزدوجة = ٥٤٩٧,٨ ÷ ١٤ = ٣٩٢,٧ $

تكلفة الإقامة للشخص في الغرفة الثلاثية = ٤١٥٨ ÷ ١٢ = ٣٤٦,٥ $

## أسئلة الفصل السابع

س١/ ماذا على معدّ البرنامج السياحي أن يراعي بإعداده للبرنامج؟

س٢/ احسب تكلفة الإقامة لمجموعة سياحية مكونة من (٤٠) شخصاً ووفقاً للبيانات الآتية:

- مدة الإقامة ٤ ليالي/ ٥ أيام
- توزيع المجموعة على الغرف: (٩) غرف مفردة، (٨) غرف مزدوجة، (٥) غرف ثلاثية.
- سعر الغرفة الغرفة المفردة (٦٠)$، وسعر الغرفة المزدوجة (٨٠)$، وسعر الغرفة الثلاثية (١٠٠)$.
- سعر وجبة الإفطار (١٠)$، وسعر وجبة الغداء (٢٠)$، وسعر وجبة العشاء (٢٠)$.
- اليوم الأول: العشاء في الفندق، ثم المبيت
- اليوم الثاني والثالث والرابع: إفطار بالفندق، ثم العشاء والمبيت.
- اليوم الخامس: إفطار بالفندق، ثم الغداء والمغادرة.
- ١٠٪ خدمة.
- ٣ % ضرائب متنوعة.

س٣/ املأ الجدول التالي؛ الخاص بتكاليف إقامة وإطعام مجموعة سياحية مكونة من (٣٣) شخصاً، وأنّ مدة الإقامة ٤ ليالي/ ٥ أيام، وتم توزيع المجموعة على الغرف: (٧) غرف مفردة، (٧) غرف مزدوجة، (٤) غرف ثلاثية. وأنّ تكاليف سعر الغرفة المفردة (٨٠)$، وسعر الغرفة المزدوجة (١٠٠)$، وسعر الغرفة الثلاثية (١٢٠)$.

سعر وجبة الإفطار (١٠)$، وسعر وجبة الغداء (٢٠)$، والسعر ذاته لقيمة وجبة العشاء. وكان:

- اليوم الأول: العشاء في الفندق، ثم مبيت
- اليوم الثاني والثالث والرابع: إفطار بالفندق، ثم العشاء والمبيت
- اليوم الخامس: إفطار بالفندق، ثم الغداء والمغادرة.

| **التكلفة** | | **المبيت** | **الإفطار** | **الغداء** | **العشاء** |
|---|---|---|---|---|---|
| Bed | ١ | | | | |
| | ٢ | | | | |
| | ٣ | | | | |
| | ٤ | | | | |
| | ٥ | | | | |
| التكلفة | SGL | | | | |
| | DBL | | | | |
| | TRBL | | | | |

س٤/ كانت التكاليف العامة لمجموعة سياحية (300) $ مع تذكرة الطيران ذهاباً وإياباً. احسب مقدار المبيت والطعام لهذه المجموعة لمدة (4 ليلة/ 5 يوم) ووفق الجدول التالي. واحسب المبلغ المعلن إذا أضافت الشركة السياحية أرباحاً قدره (20 %) لكل نوع من المجموعة السياحية.

- اليوم الأول: الوصول قبل الظهر، الغداء والعشاء والمبيت.
- اليوم الثاني والثالث والرابع: العشاء والمبيت.
- اليوم الخامس: الغداء والمغادرة.

| **المصروفات** | **المبلغ $** |
|---|---|
| عدد الغرف المفردة (S) | 5 |
| عدد الغرف المزدوجة (D) | 13 |
| عدد الغرف الثلاثية (T) | 3 |
| المبيت مع الإفطار (S) | 80 |
| المبيت مع الإفطار (D) | 100 |

| المبيت مع الإفطار (T) | 120 |
|---|---|
| وجبة الغداء | 20 |
| وجبة العشاء | 20 |
| الخدمة | 10 % |

س٥/ كان مقدار التكاليف المصروفة العامة لمجموعة سياحية (450)$ مع قطع تذكرة الطيران ذهاباً وإياباً لكل مسافر. فما مقدار المبيت والطعام لهذه المجموعة لرحلة مدتها (4 ليلة/ 5 يوم) حسب المعطيات المدرجة في الجدول أدناه، إذا ما علمت أن الوكالة السياحية تثبّت أرباحاً قدرها (20 %) على كل سائح في المجموعة السياحية. وكان اليوم الأول (الوصول قبل الظهر، الغداء والعشاء والمبيت) ، اليوم الثاني والثالث والرابع (العشاء والمبيت) ، واليوم الخامس (الغداء والمغادرة).

| **المصروفات** | **المبلغ $** |
|---|---|
| عدد الغرف المفردة (S) | 3 |
| عدد الغرف المزدوجة (D) | 12 |
| عدد الغرف الثلاثية (T) | 5 |
| المبيت مع الإفطار (S) | 40 |
| المبيت مع الإفطار (D) | 60 |

| **المصروفات** | **المبلغ $** |
|---|---|
| المبيت مع الإفطار (T) | 60 |
| وجبة الغداء | 20 |
| وجبة العشاء | 20 |
| الخدمة | 10 % |

# الفصل الثامن

# الوسائل الدعائية للشركات السياحية والتسويق الالكتروني

**أولاً: التسويق السياحي**

**ثانياً: عوامل التسويق السياحي الناجح**

## التسويق الالكتروني

**أولاً: الأنترنت**

**ثانياً: أهمية الأنترنت في العملية التسويقية**

**ثالثاً: الأدوات الترويجية عبر الأنترنت**

## الخداع التسويقي في صناعة السياحة

# الوسائل الدعائية للشركات السياحية والتسويق الألكتروني



تهدف الدعاية السياحية إلى التقريب بين العرض السياحي والطلب السياحي ما يؤدي إلى تحويل الطلب السياحي الكامن إلى طلب سياحي حقيقي أو فعلي، من خلال الإمكانات السياحية للبلد على وجه العموم، ومناطق الجذب السياحي على وجه الخصوص، وبالتالي تقوم الدعاية السياحية بعرض تلك المقومات والموارد من الصور أو الكراريس السياحية والنشرات والكتيبات والملصقات أو المجلات السياحية وغيرها من الوسائل الدعائية المتعددة. فالتسويق السياحي متميّز عن التسويق بإطاره العام، كونه يتعامل بعالم اللاملموس في عرض الخدمات السياحية، فله اليد الطولى في الصناعة السياحية. من هنا نرى التوجه الحديث في تسويق الخدمات السياحية يعتمد بدرجة كبيرة على وسائل الاتصال الحديثة واستخدام شبكة الانترنت في التعاملات بين الشركات والاتصال مع الزبائن، لما يحققه من توفير في الوقت والجهد، فضلاً عن الدور الكبير في تقريب المسافات بين عناصر الاتصال.

## أولاً: التسويق السياحي:

يعدّ التسويق السياحي مرحلة مهمة في العملية الإنتاجية السياحية، والذي يتم بين طرفي العملية وهما (منطقة الجذب السياحي والسائح)، فالتسويق السياحي هو (ذلك النشاط الإداري والفني الذي تقوم به المنظمات والمنشآت السياحية داخل الدولة وخارجها لتحديد الأسواق السياحية المرتقبة والتعرف عليها والتأثير فيها بهدف تنمية

وزيادة الحركة السياحية القادمة منها وتحقيق التوافق بين المنتج السياحي ودوافع السائحين).

والحملة الدعائية Publicity or Advertising Campaign التي تمثل (سلسلة من الوسائل الدعائية والاعلانية في وسائل الاعلام المختلفة خلال مدة محددة والتي تشترك جميعاً في فكرة واحدة وهي التسويق لمنتج معين سواء منتج صناعي أو تجاري أو خدمات أو أي نشاط اقتصادي بغرض التأثير في الأسواق التي توجه إليها الحملة الدعائية وتنشيطها وترغيب المستهلكين في الإقبال على المنتج وشراؤه).

وفي ضوء ذلك، تمتد آثار العملية التسويقية وصولاً إلى مرحلة البيع للمنتج السياحي، لأن دراسة الأسواق السياحية والمنتجات السياحية في الدولة والدول الأخرى المنافسة لها؛ وفهم طبيعة واحتياجات السائحين والتأثير في قراراتهم الشرائية إنما تعدّ اللبنة الأساسية في العملية التسويقية والتي لا تتوقف ببيع المنتج السياحي، بل تتعدى ذلك إلى مضاعفة الجهود التسويقية المبذولة وتحديث المعلومات التسويقية المتوافرة (من التغذية العكسية على الأقل) عن السوق السياحي الخارجي وتحليل الظواهر المختلفة التي تطرأ عليه والعوامل الجديدة التي تؤثر فيه.

فلا يكفي وجود المقومات الحضارية والآثارية والدينية ومقومات الجذب السياحي الأخرى في منطقة ما، إلا بوضع السياسات والإجراءات السياحية التسويقية الكفيلة بتحويل الطلب السياحي الكامن إلى طلب سياحي حقيقي أو فعلي. وتعمل الطرق الحديثة في التسويق السياحي إلى النهوض بالقطاع السياحي والارتقاء بالعرض السياحي، ومن أهم الطرق الحديثة في التسويق السياحي:

١) التسويق الجماعي الدولي: وهو اتحاد مجموعة من الدول الإقليمية المتجاورة في حملات تنشيطية وتسويقية وإعلانية واسعة، كما هو في اتحاد مجموعة دول من جنوب شرق آسيا (سنغافورة وتايلاند وهونغ كونغ) في جناح واحد في سوق السفر العالمي (World Travel Market) في لندن من كل عام الذي يعدّ أحد أهم

المعارض السياحية في العالم، وقد حققت هذه التجربة الفريدة زيادة في حركة السياحة الدولية لهذه الدول.

٢) التسويق القطاعي داخل الدول: هناك تسويق عام للدولة، وهناك تسويق لمنطقة أو قطاع كبير مثال على ذلك تسويق لبعض الدول كالبرتغال تحت شعار (البرتغال دافئة بطبيعتها) في حملة إعلانية واسعة، وكذلك في حملات إعلانية أخرى تحت شعار (أهلاً بالعالم). وهناك أقاليم عديدة في دول العالم استغلت انعقاد سوق السفر العالمي في لندن لتنظيم حملات ترويجية من أجل إقناع السياح بزيارتها كإقليم أونتاريو بكندا وكاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية في شكل إعلانات جميلة ولها موقعاً على الانترنت.

٣) التسويق من خلال الدعاية والإعلان: ومن هذه الحملات:

أ. الدعاية: هي (تلك الأنشطة الإعلامية التي تقوم بها المنظمات والهيئات والشركات السياحية والمنشآت السياحية المختلفة والتي يكون لها التأثير في سلوك ورغبات المستهلكين السياحيين في أي سوق سياحي وترغبهم في المقصد السياحي والخدمات السياحية التي يروجون لها). وتهدف الدعاية السياحية التقريب بين العرض السياحي والطلب السياحي بحيث تؤدي إلى إيجاد طلب سياحي على المقومات والإمكانيات السياحية المعروضة من قبل السائحين المحليين والدوليين سواء كان ذلك بالصور أو عن طريق الكراريس السياحية والنشرات والكتيبات والملصقات أو المجلات السياحية. لذا لا بدّ من الاهتمام بتطوير المطبوعات السياحية التي تعدّ من أدوات النشاط السياحي خصوصاً من حيث اللغات والتصميم والإخراج ومحتويات النصوص والصور المرفقة، وكذلك الاهتمام بإنتاج الأفلام الترويجية وعرضها في الأسواق السياحية.

ب. الإعلان: يعدّ أحد أهم الطرق الحديثة في دعم وتنشيط المنتج السياحي وذلك عن طريق الصحف والإذاعة والتلفزيون. ويكرر الإعلان من وقت لآخر لتحقيق الهدف منه داخلياً وخارجياً. وكذلك استخدام الشعارات الجذابة التي يصممها خبراء متخصصون وشركات الإعلان، ويتم استخدام عبارات وشعارات جميلة بكلماتها وتصاميمها. والاعلان فن يتطور تطوراً ذاتياً بالتطور التقني الذي نصل إليه. وله وسائل متعددة:

- الإعلانات المطبوعة: وهي وسيلة قديمة تشمل المطبوعات المختلفة كالصحف والمجلات والدوريات والنشرات والبيانات الصحفية والملصقات والكتيبات والكتالوجات.
- الإعلانات المسموعة والمرئية: وهي الإعلانات التي يتم تجهيزها وبثها عبر وسائل الاعلام المسموعة مثل الراديو والاذاعات الداخلية في التجمعات البشرية. أما الإعلانات المسموعة/ المرئية Audio - Video هي الإعلانات التي يتم تجهيزها في شكل فيلم قصير أو كليب Video Clip وعرضها في وسائل الاعلام المرئية كالمحطات التلفزيونية سواء الأرضية أو الفضائية ودور السينما، وقد يتم عرضها أيضاً في الإذاعات الداخلية المرئية في الطائرات.
- الإعلانات الخارجية: هي الإعلانات التي يتم تصميمها وعرضها في الأماكن المفتوحة مثل إعلانات الطرق والاعلانات الخارجية في المعارض والاعلانات في المحطات وعلى جوانب وسائل النقل.
- نوافذ العرض واللوحات الاعلانية: يتم تصميمها وعرضها على واجهات المكاتب السياحية أو داخل وسائل النقل خاصة القطارات والمترو، ولهذا الغرض غالباً ما يتم تصميم لوحات دعائية عليها إضاءة

أو لوحات الكترونية يتم ربطها على جهاز كمبيوتر أو سيرفر يقوم بتغذيتها بالبيانات باستمرار وتحديث تلك البيانات وتغييرها.

ج. التسويق الالكتروني: وهو الترويج عن طريق شبكة الانترنت، ولأهمية هذا الموضوع سنوضحه بشيء من التفصيل لاحقاً.

## ثانياً: عوامل التسويق السياحي الناجح:

هناك العديد من الطرق التي يراعى تطبيقها من أجل الحصول على تسويق سياحي ناجح:

١) الخطة التسويقية: تعدّ القاعدة الاولى والأكثر أهمية في نجاح عملية التسويق السياحي هي الاهتمام بعملية التنمية السياحية فضلاً عن وضح خطة تسويقية ناجحة تشتمل على تطوير المنتجات، إدخال التحسينات المناسبة، تحديد العلامات التجارية، تطوير الشركات السياحية وتحسين أدائها، استخدام أدوات جذب مناسبة، الاهتمام بالشراكة العامة والخاصة، إدارة العلاقات العامة، التمويل والميزانيات، وغيرها من المواضيع.

٢) الاهتمام بالخط الأمامي للمبيعات FRONT -LINE SALES: يعتمد ذلك على اختيار العاملين فى مجال المبيعات المتعلق بالنشاط السياحي، ويجب أن يكون اختيارهم دقيقاً ومتميّزاً. إذ إنهم المسؤولين عن بناء العلاقات الأولى مع العملاء، ويتمتعون بالمهارة والخبرة، فضلاً عن المعرفة الكافية بأحوال المجتمع، ويمتلكون الإمكانيات التي تساهم في عملية الترويج والتعامل مع العملاء.

٣) الاهتمام بالخدمات والاحتياجات الأساسية للسياح: لكي تقوم بجذب الزوار إلى مجتمعنا، لا بدّ من الحرص على توفير المنشآت والخدمات الهامة التي يرغب بها العملاء، وتجنب ما يعيقهم في رحلتهم.

٤) تحويل التحديات إلى فرص: لكل مجتمع تحديات تواجهه، لذلك يتوجب العمل على دراسة الكيفية التي يتم بها تحويل الجوانب السلبية إلى جوانب ايجابية، أو مواجهة التحديات بما تمتلكه المنظمات السياحية من الفرص التي لها القدرة على تذليل الصعاب والتحديات، والاستفادة من التقنية المتطورة كأدوات ترويجية.

٥) التميّز بين المنافسين: إن التميّز يجعل الزائر قادراً على تمييزه والمقارنة بين المنافسين، لذا يتطلب الأمر تقديم خدمات فريدة من نوعها، تعمل كعنصر جاذب.

٦) المؤثر القصصي: استثمار الموروث القصصي والحكايات بما فيها الحكايات الشعبية التي ترتبط مع موضوع المنتج السياحي الذي يتم تسويقه يساعد على رسوخ الحكاية في ذهن السائح أو الزائر، فتولد لديه الرغبة على إقامة الرحلة السياحية أو تكرارها إذا ما تعلّقت تلك الحكاية في ذهنيته، بل يحاول دائماً أن ينشرها بين معارفه وأصدقائه وزملائه، وهذا يشكل عنصراً ترويجياً للرحلة السياحية.

٧) تطوير المنتج السياحي: من أجل الحفاظ على الجهود التسويقية من الضياع، لا بدّ للمنتجات القادرة على الجذب السياحي من مواكبة التطور، بل من الأولويات الهامة، إذ إن السائح يرغب في مشاهدة ذلك أو التحسس فيه.

٨) بيع الخبرة SELL EXPERIENCE: يعدّ مصطلح (sell experience) عملية مرتبطة بنشاط معين وليست مرتبطة بمكان معين فاذا كنت تستخدم صور في الشركة التسويقية السياحية الخاصة بك يراعى تجنب استخدام الصور التي تحتوي على مناظر طبيعية خلابة حيث أن هذه النوعية من الصور تكون جذابة لفترة بسيطة وسرعان ما تفقد بريقها وعلى النقيض من ذلك فان استخدام صور لأشخاص ضاحكة أفضل حيث أن الابتسامات تبرز في أذهان الأشخاص بسهولة وخاصة عندما تكون مرتبطة بمكان أو نشاط معين. كما وإن استخدام الصور في عملية تنشيط حركة السياحة يعدّ أمراً مهماً، إذ إن الصور السياحية المتميزة

تولّد عامل الانبهار لدى الزائر، كما وإن إظهار العنصر الجمالي يجعل الزائر مصراً لزيارة هذا المكان المصور. ومعنى ذلك إن الصور تعدّ عنصراً مفتاحياً في الكتيبات السياحية (brochure) وفي أنشطة العلاقات العامة.

٩) العلامات التجارية: إن الاهتمام بالعلامة التجارية أمراً حاسماً في طريق النجاح في المجال السياحي، إذ إن العلامة التجارية هي أكبر بكثير من مجرد شعار بغض النظر عن المنافسة. فالعلامة التجارية هي الصورة المثلى أمام الجميع، كما وإنها تمثل القيمة التي تعبّر عن المجتمع.

١٠) الاعلانات: تنفق معظم المجتمعات أموالاً طائلة في الحملات الاعلانية من أجل تنشيط حركة السياحة؛ فالهدف الرئيس من هذه الاعلانات هو جذب عملاء محتملين من خلال تصميم موقع سياحي متميز أو إعداد (brochure) جيد.

١١) الاهتمام بالعلاقات العامة السياحية: تنفيذ حملات علاقات عامة محترفة، تساعد في بناء علامة تجارية، وبناء صورة ذهنية طيبة، فضلاً عن المكانة المتميزة.

١٢) تصميم مواقع فعالة على الانترنت: إن نسبة (٩٤٪) من المستخدمين للأنترنت يقومون بترتيب أمور الحجز والسفر داخل الفنادق المختلفة باستخدام المواقع الفعالة، ففكرة تصميم المواقع السياحية وادخال عمليات الجذب داخلها تساعد في النجاح والتواصل مع الجمهور.

# التسويق الالكتروني

E-marketing

## أولاً: الانترنت:

تعدّ المعلومات مورداً تحويلياً واستراتيجياً أساسياً للمجتمعات الحديثة، وليس رأس المال فقط، وأن إنتاج المعرفة قد أصبح مفتاح الإنتاجية والمنافسة والأداء الاقتصادي(١). لذا أصبح وسيلة اتصال هامة، استطاعت أن تكتسب مكانة بين مختلف وسائل الاتصال الأخرى وهي لا تستلزم مبالغ أو ميزانيات خاصة، وتتميز بالمعالجة الجدية والموضوعية لموضوعات عامة.

والانترنت، هو شبكة عالمية من الشبكات الحاسوبية المختلفة والمتصلة ببعضها البعض بحيث تتمكن كل منها من بث البرامج نفسها في وقت واحد(٢). وهو أيضاً: ملايين من الحاسبات والشبكات، المنتشرة حول العالم، والمتصلة مع بعضها وفقاً لبروتوكول Tcp/Ip، بواسطة خطوط هاتفية، لتشكل شبكة عملاقة لتبادل المعلومات، ويمكن لأي حاسوب شخصي (pc) متصل مع أحد الحواسيب في هذه الشبكة يصل إلى المعلومات المخزونة، في غيرها من حواسيب الشبكة(٣).

لقد بدأت إعلانات الانترنت بالظهور عام ١٩٩٤، إذ وضعت Hotwired أول لافتة إعلانية لها على الانترنت في أكتور (تشرين الأول) ١٩٩٤. وانتشر الاعلان بعد ذلك من خلال ثلاثة طرق هي البريد الالكتروني E-mail الذي يسمح للناس

---

(١) ينظر: الطائي، محمد وآخر، اقتصاديات المعلومات، ط١، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٧، ص٢٤.

(٢) العمر، رضوان المحمود، التسويق الدولي، ط١، دار وائل للنشر، عمّان، ٢٠٠٧، ص٣١٩.

(٣) السالمي، علاء عبد الرزاق محمد وآخر، شبكات الإدارة الالكترونية، ط١، دار وائل للنشر، عمّان، ٢٠٠٥، ص١٠٧.

لتبادل الرسائل بينهم، ومجموعة الأخبار Usenet أو من خلال مواقع الشركات والمنظمات على الشبكة العالمية (WWW).

إنّ الترويج عن طريق شبكة الانترنت يعدّ أوسع نطاق وإمكانية للوصول إلى كل بلد وكل بيت في العالم، وسرعة إيصال المعلومة وسهولة بثها وإعلانها ويرجع السبب في ذلك إلى تزايد عدد مستخدمي شبكة الانترنت في العالم بدرجة كبيرة جداً يصل إلى عشرات الملايين مما يجعل شركات السياحة والفنادق والطيران تتسابق على استخدام الشبكة للوصول إلى هؤلاء العملاء. مما يسهل اتخاذ القرار ويفتح أوسع الآفاق أمام حركة السياحة الدولية. ويساهم الأنترنت في عملية الترويج عن المنتوج السياحي عبر النشر (النشرات المختصرة) والدعاية بكل أشكالها وأنواعها، وكذلك البيع المباشر وطلبات الشراء على الخط (on line).

إن دخول الشركات السياحية ووكالات السياحة والسفر إلى عالم الانترنت يمثل تطوراً إيجابياً، وتحدياً في الوقت ذاته. فمن إيجابيات شبكة الانترنت في التسويق السياحي ما يأتي:

١. تطوير أدائهم عن طريق طرح برامجهم على شبكة الانترنت بشكل جميل وجذاب وأكثر إثارة.
٢. التطوير المستمر والدائم لتحديث المعلومات وعرضها بشكل مثير ضماناً للتعامل معها على أوسع نطاق وخاصة مع تزايد عدد المتعاملين مع شبكة الانترنت يومياً.
٣. أهمية عقد الدورات التدريبية المستمرة للعاملين في وكالات السياحة والسفر وكيفية توظيف شبكة الانترنت في الترويج السياحي بهدف تحقيق عائد أكبر بأقل تكلفة تسويقية. ويتم من خلال هذه الدورات التعرف على ماهية التسويق الالكتروني وكيفية اكتساب عملاء جدد، وكذلك معرفة تصميم الموقع على

الانترنت بأقل تكلفة وأعلى كفاءة وإبرازه بطريقة أكثرة شهرة في الأسواق السياحية العالمية. وتحقيق التكامل بين التسويق الالكتروني والتسويق العادي.

٤. إن عملية إعداد الموقع الالكتروني يكون أكثر اقتصادياً ولا حاجة لمكاتب عديدة وكذلك لا حاجة لعدد كبير من العاملين في الإدارة والتنظيم.
٥. التسويق الالكتروني أكثر فعالية وأكثر ربحاً.
٦. يجعل التسويق الالكتروني التواصل مع الشركاء والعملاء أكثر فعالية ويسهل تبادل المعلومات مع الشركاء.
٧. يوفر التسويق الالكتروني الوقت والجهد للزبائن، فالأسواق الالكترونية تفتح على مدار الأربع وعشرين ساعة من كل يوم ولا يتطلب الجهد لشراء المنتجات.

ومن أجل تحقيق أقصى فعالية لوسائل تنشيط المبيعات، وزيادة حجم التعاقدات على البرامج السياحية، لا بدّ من مشاركة شركات السياحة والسفر في:

١. المؤتمرات والندوات السياحية وغير السياحية لعرض إمكانيات وقدرات شركات السياحة والسفر في تحقيق الإشباع السياحي المطلوب.
٢. المعارض السياحية لإجراء الاتصالات بالوكلاء السياحيين والتعرف على احتياجات السوق السياحي، والتعرف على الخدمات السياحية التي تقدمها شركات السياحة المنافسة.
٣. الأسواق التجارية الدولية لأنها من أهم وسائل تنشيط المبيعات السياحية، إذ يتواجد عدد كبير من البائعين والمشترين في هذه المعارض، وكذلك الزائرين الذين لهم اهتمامات سياحية أيضاً.
٤. المهرجانات السياحية والمسابقات وجوائز الحفلات التي تعدّ وسيلة هامة ف تنشيط المواسم السياحية وعوامل الجذب السياحي.
٥. في البرامج الاجتماعية والخدمية والمشروعات البيئية لخدمة المجتمع.

٦. في الرحلات التعريفية كأحد عوامل النشاط السياحي وذلك لجذب الاتحادات والمنظمات السياحية الدولية ومنظمي الرحلات العالمية والشخصيات الإعلامية والكتاب والصحفيين ورجال الإذاعة والتلفزيون ووجوب مشاركة القطاع الخاص مع القطاع العام.

## ثانياً: أهمية الأنترنت في العملية التسويقية:

إن تكنولوجيا الأنترنت تعدّ أداة مناســبة للترويج، إذ إنها تعمل على عرض وتوزيع الخدمات الســياحية المتعددة والمتنوعة التي تحرص الشــركة الســياحية أو وكالة الســفر على إعدادها إلى الســياح، مع تقديم عرضــاً معلوماتياً لتلك الخدمات، ويعتمد نجاح العرض على مقدار ما توفره تلك الشركات والوكالات من المعلومات الكافية والمناسبة والجذابة والقادرة على استقطاب السائح/الضيف، وبالتالي؛ تساهم في عملية تشــجيع الأفراد على اتخاذ قرار الشــراء للبرنامج الســياحي أو الرحلة أو الخدمات السياحية الأخرى التي تقوم تلك المنضمات بعرضها الكترونياً.

وتبرز أهمية شبكة الانترنت في جعل الأسواق السياحية المتعددة الأنماط قادرة على جذب الأشــــخاص بزيارة الموقع الالكتروني للمنظمة، والاطلاع عبر الخط المباشــــر (On Line Shopping) على خدماتها. وقد ذكرت العديد من الأبحاث: اســتخدام أكثر من (٦٣) مليون أمريكي خدمة الانترنت في عام ٢٠٠٣ للبحث عن المعلومات الخاصــة بالمقاصد الســياحية المختلفة، والأســعار، والبرامج الســياحية، وقيام (٦٦٪) منهم بالحجز الالكتروني من خلال شبكة الانترنت، ووصول مبيعات الانترنت إلى (٣٠٪) من إجمالي ســوق الســفر في الولايات المتحدة الامريكية في عام ٢٠٠٥. ووصــلت مبيعات الســفر عبر الانترنت في دول الاتحاد الأوربي إلى

مبلغ (١٤) مليار دولار في عام ٢٠٠٣[١]. ووصـول حجم المبيعات السـياحية عن طريق التجـارة الالكترونيـة إلى (٦٣) مليـار دولار في عـام ٢٠٠٦، منهـا (٢٠) مليار دولار في أوربا[٢].

وتحظى العملية الترويجية عبر الانترنت على اهتمام واسـع من لدن الشـركات السياحية ووكالات السفر والمكاتب السياحية، ويرجع السبب في ذلك إلى إن عملية ترويج وتنشيط المبيعات عبر الأنترنت تحقق سلّة من الأهداف:

١. التوسع في مجالات الترويج والتسويق والدعاية السياحية وترويج المبيعات من خلال إيصـال كل مواقع الجذب السـياحي والخدمات للمسـتهلك/السـائح/الضـيف ورسم صورة ذهنية لا تنسى.
٢. إعطاء فرص متساوية للمنافسة في السوق السياحي سواء في السياسة السعرية أو التميّز الخدماتي. إذ سـاعد الأنترنت على توفير فرص متسـاوية في التنافس والانتشار من خلال الترويج على المواقع الألكترونية.
٣. إن اسـتخدام عناصـر المزيج الترويجي السـياحي يحتاج إلى ميزانية كبيرة لا تسـتطيع تلك المنضـمات توفيرها، وبالتالي؛ القيام بحملاتها الترويجية عبر شبكة الانترنت.
٤. تسمح شبكات الأنترنت في فتح قناة اتصـال مباشر مع السياح من خلال الموقع الالكتروني.
٥. يسـاعد الترويج عبر الأنترنت في إيجاد سـائح بسـرعة ويسـر من خلال مواقع الويب أو الأنشطة أو المزيج الترويجي، ويحقق في الوقت ذاته الخدمة السياحية لمن يطلبها وبسـرعة. إذ إن شـبكة الأنترنت تسـاهم في إيصـال المعلومات على مدار الـ ٢٤ ساعة وطيلة أيام الأسبوع دون تكاليف إضـافية.

---

(1) Werthner Hannes, Ricci, Francesco, Ecommerce and Tourism in Communications of the Acm, Vol. 47. No 12, Decenber 2004, P 101.

(٢) حامد، هند محمد، التجارة الالكترونية في المجال السياحي، ط١، القاهرة، ٢٠٠٣، ص١٥٦.

٦. يســاعد الأنترنت في قياس مدى فاعلية عناصــر الترويج من خلال التغذية العكسـية وردود أفعال المسـتفيدين وطرح أفكار جديدة ومبتكرة ومباشـرة من خلال الإجابة على أسـئلة الاسـتبيان أو الشـكاوى أو المقترحات أو اسـتطلاع الرأي.
٧. كســب فرص تسـويقية من خلال الحصــول على معلومات وبيانات في وقت مناسب وكلفة أقل.

## ثالثاً: الأدوات الترويجية عبر الأنترنت:

١. الشـبكة العنكبوتية العالمية (World Wid Web): من الشـبكات الرئيسـية الموجودة على الانترنت، يُعبّر عنها البعض بالعربية بشبكة المعلومات العالمية أو الدولية، تسـتطيع المنظمات السـياحية من خلال موقعها عرض خدماتها بمختلف أنواعها ولكافة شرائح المجتمع ومواصفاتها وأسعارها ونظم توزيعها وأساليب وقنوات الدفع الالكتروني والتقليدي.
٢. البريد الأكتروني E-Mail(١): تسـمح هذه الخدمة بإرسـال واسـتقبال رسـائل الكترونية من والى جميع المشتركين في الشبكة عبر العالم، وبالتالي حلّ محل الاتصال التقليدي من هاتف وفاكس ورسائل بريدية.
٣. مجتمعات ومكاتب السـياحة الإفتراضـية: يتم التعرف على المكاتب السـياحية ووكالات السفر والسياحة وشركات النقل عبر شبكة الأنترنت ومواقع الفنادق والمنتجعات السياحية، والخدمات السياحية وطريقة الوصول والحجوزات على الموقع الالكتروني للفندق والترويج عن الخدمات والنشـاطات والفعاليات السياحية لوكالات ترعاها جميع بلدان العالم.

---
(١) حامد، م. س، ص١٥٦.

٤. محركات البحث والفهارس Search Engines and Indices: إن الدخول إلى هذه المحركات والفهارس وتزويدها بوصف جيد للمواقع السياحية ومكاتب السفر والسياحة وشركات الطيران وشركات النقل البحري والبري وسكك الحديد والحجوزات، فضلاً عن البرامج السياحية والرحلات والجولات بكافة المعلومات الخاصة بها وبأسعارها.

٥. اختيار وسائل الإعلان المتنوع عبر الموقع الالكتروني نفسه، والأخذ بعين الاعتبار محتوى الإعلان أي الرسالة الإعلانية أن تكون واضحة وذات ألوان جذابة وصور تعطي الجانب الأبهى للموقع.

٦. الأشرطة الاعلانية: تضم معلومات مختصرة حول المنظمة السياحية موقعها الإلكتروني، كما تحتوي على ارتباط يوصل إلى موقع ويب المنظمة أو يؤدي إلى تقديم تفصيلات أكثر حول موقعها الجغرافي وخدماتها، وهذه الأشرطة قد تكون متحركة أو ثابتة، وغالباً ما تكون ملونة، وتتضمن أشكالاً وصوراً مصممة في شكل رسالة موجهة للزائر.

٧. غرفة المحادثة Chatting room: تحاول المنظمات السياحية الاستجابة لطلب العميل بسرعة والرد على جميع أسئلته وتقديم المعلومات الخاصة بطلبه، لذا تعمل على إيجاد وسائل متعددة للاتصال بالسائح وتحاوره وتقنعه وتثير اهتمامه حتى لو في بيته عن طريق الأنترنت. ويقوم رجل الترويج أو المبيعات أو العلاقات العامة بإيصال الخدمات السياحية وإعطاء السائح المعلومات المطلوبة، والكشف عن مميزات جديدة للمنتج السياحي وخلق اتجاهات وسلوك إيجابي لدى الشخص الذي يجلس في (غرفة chatting) عن الأمر المطلوب وخدماته وتدعيم الآراء والمواقف الحالية الجيدة للشخص حول المنتج، وبناء علاقات طويلة الأمد بين الشخص والمنظمة والذي سيكون زبون مستقبلي ومتوقع لبيعه الخدمات

السياحية مستقبلاً. وغرفة المحادثة تحتمل أن يشترك فيها أكثر من شخص أو اشتراك مجاميع حسب الموضوع أو الدولة أو اللغة.

٨. مواقع التواصل الاجتماعي:

- فيس بوك Facebook: موقع ويب للتواصل الاجتماعي يمكن الدخول إليه مجاناً وتديره شركة (فيس بوك) محدودة المسؤولية كملكية خاصة لها.
- إنستكرام Instagram: هو تطبيق لتبادل الصور على الهواتف المتحركة الذكية والأجهزة اللوحية وأجهزة الحاسب الآلي، ويتيح هذا التطبيق للمستخدمين التقاط الصور وتحريرها وتحميلها، ومن ثم مشاركتها في مجموعة متنوعة من خدمات الشبكات الاجتماعية، مثل فيسبوك وتويتر. ومن الخصائص الرئيسية التي تجعل إنستجرام مشهوراً وذو شعبية هي خاصية تحرير الصور التي تتيح للمستخدمين إضافة تأثيرات خاصة على الصور عن طريق استخدام خاصية تعديل الصور (فلاتر).
- تويتر Twitter: هو موقع اجتماعي تفاعلي شعاره العصفور الأزرق الذي كثيراً ما أصبحت تراه هذه الأيام، يعتمد على التدوين المختصر بحد أقصى (١٤٠ حرف) في كل تدوينة، تستطيع من خلاله متابعة أي شخص همك قد يكون صديقك أو شخص مشهور أو جهة كصحيفة أو قناة أو جامعة أو غير ذلك، فعبر إضافتك له تتعرف على آخر أخباره وأحواله.
- تانكو Tango: هو تطبيق للهواتف الذكية تم تفعيله من قبل شركة Tango me ويشكل أداة اتصال بين مناطق عديدة وتم في العام ٢٠٠٩ تطوير خاصية مكالمات الفيديو، إذ يمكن للمستخدمين أن يتحدثوا ويروا بعضهم البعض في نفس الوقت. ويستخدم سياحياً في التنقل والرحلات ونقل الصورة الجميلة التي يتمتع السائح بوجوده في الموقع.
- إيمو Imo: برنامج للمكالمات الفديوية والصوتية للاتصال المجاني.

- وتساب WhatsApp: تطبيق تراسل فوري، للرسائل والصور، والرسائل الصوتية، والفديوية والوسائط.
- وغيرها من وسائل التواصل عبر الانترنت.
- فايبر Viber: تطبيق يعمل على الهواتف الذكية، يتيح للمستخدمين المراسلة الفورية وإجراء مكالمات هاتفية مجانية وإرسال رسائل (نصية، صور، فيديو، صوت) بشكل مجاني إلى أي شخص لديه هذا البرنامج، وهو من تطوير شركة فايبرمديا يعمل على الشبكات الخلوية (جيل ثالث وجيل رابع) والشبكات اللاسلكية واي – فاي على حدّ سواء.
- وسائل اتصال الكترونية متعددة أخرى.

# الخداع التسويقي في صناعة السياحة

يمثل الخداع التسويقي ممارسات تسويقية تقوم بها الشركات أو البائعون حيث تشويه أو تضليل حقائق تجعل المشتري بحالة غير مستقرة يترتب عليها اتخاذ قرارات شرائية خاطئة. فهو (اتخاذ قرار شرائي غير سليم يترتب عليه إلحاق ضرر بشكل أو بآخر به)[١].

وتتعدد أشكال الخداع والغش التسويقي الذي يمارس في صناعة الضيافة والسياحة، ذلك لأن صناعة السياحة تعد من الصناعات المركبة، إذ تتعدد فيها الأنشطة السياحية والاستثمارات ويكون المنتج السياحي مزيجاً من السلع والخدمات والأفراد والأفكار والمكان. وقد يتعرض البرنامج السياحي الذي تنفّذه الشركة السياحية إلى أشكال الخداع والغش التسويقي في أثناء تنفيذ البرنامج، وعلى الخصوص في ما يتعلق بمحل الإقامة أو الطعام والشراب ونحو ذلك. ومن أشكال هذا الخداع ما يأتي:

١. **الكمية:** يكون التلاعب في الكمية والأوزان، وعلى الخصوص في خدمات الطعام والشراب تجنباً لرفع الأسعار مثل التلاعب في أوزان اللحوم والمشروبات بأنواعها، إذ أن بعض المطاعم تسعّر قطعة (ستاك) الواحدة بحيث تزن (٨٠) غم، في حين هي على الواقع (٧٠) غم، وكذلك التلاعب في محتويات وجبة الإفطار والتي تدخل ضمن تسعيرة الغرفة الواحدة كالتلاعب في أوزان الخبز بدلاً من أن تكون (٦٠) غم تصبح (٤٠) غم وكذلك عندما

(١) أبو جمعة، نعيم حافظ ، الخداع التسويقي في الوطن العربي، ملتقى التسويق في الوطن العربي، الشارقة، ٢٠٠٢، ص٢.

تحتوي وجبة الإفطار على بيضتين، بينما عند خفقها تكون بيضة واحدة[١]. وإن هذا الاختلاف في كمية الأطعمة يؤدي إلى اختلال في العقد المبرم بين الشركة السياحية والفندق، ما ينعكس على رضى السائح، وعلى تطبيق مفردات البرنامج السياحي المعلن.

٢. **النوعية**: في بعض المنتجات التي تباع في المطاعم والفنادق لا يتم إظهار مواصفاتها ومحتوياتها لأن بعض هذه المحتويات قد تكون ذات قيمة غذائية رديئة أو ذات منفعة متدنية كالتلاعب في أثاث الغرف الفندقية أو الادعاء بأنّ الفندق أو المطعم حاصل على علامة الجودة وأن منتجاتهم ذات جودة عالية، بينما قد تلجأ إلى التلاعب بالجودة بعد الحصول على الشهادة. وكذلك عدم استخدام المطاعم لبعض الأجهزة والمعدات التكنولوجية المستخدمة في إعداد الأطعمة والمشروبات. ومن الأساليب غير الأخلاقية كقيام المطعم بخلط سلع ذات جودة عالية بأخرى ذات جودة منخفضة كما هو حاصل في الخضار والفواكه. وكذلك التغيير في نوعية الحافلة من قبل شركة النقل، وما شابه ذلك.

٣. **العلامة التجارية**: استخدام علامة تجارية قريبة الشبه من العلامة الأصلية المشهورة، فبعض الفنادق تحتوي على أنواع مختلفة من المطاعم كالمطعم الصيني والإيطالي والعربي وغير ذلك، إذ لا يتم إعداد الطعام بطريقة تعكس البعد الثقافي لكل دولة، علماً أن إمكانية الخداع هنا تكون كبيرة لأن الفندق يحتوي على جنسيات متباينة، وكذلك التلاعب في نوعية الأثاث كالادعاء بأنّها تعكس علامة مشهورة بينما واقع الحال غير ذلك أو كأن يقدم المطعم مشروب الكوكا كولا ضمن زجاجة على أنها ببسي.

---

(١) ينظر: البلداوي، كنه، قوائم الطعام: تخطيط، تصميم / تسويق، رقابة، ط ١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٨، ص١٤٥.

٤. **هوية المُنتج:** يكون التلاعب هنا في أصل المنتج كالادعاء بأن هذا المنتج طبيعي بينما واقع الحال غير ذلك كالأغذية المعدلة وراثياً بسبب قلة المصادر الطبيعية، وكذلك نوعية الأثاث من خلال الادعاء على أنها مستوردة وليست محلية وكذلك اللحوم المستخدمة في إعداد الأطعمة والمشروبات من خلال القول بأنها محلية بينما في واقع الحال هي مستوردة[١]. قد ترتبط هوية المُنتج والعلامة التجارية والنوعية في بند واحد يؤدي الاختلال في أيّ منها على رضى السائح من جهة، ومن جهة أخرى؛ على تعاقدات التعامل التجاري بين الشركة السياحية المعدّة للبرنامج السياحي والفندق.

٥. **منشأ المنتج:** وتشمل الادعاء على الزبون بأن هذه المنتجات من مصدر معين بينما واقع الحال أنها غير ذلك كخداع الزبون من خلال بيعه أنواع معينة من الأسماك على أساس أنها بحرية، بينما واقع الحال أنها نهرية أو الادعاء بأن هذه المنتجات طازجة، وهي مجمدة، فضلاً على الخداع الذي يمارس في مجالات صناعة التحف والمنتجات التقليدية كالادعاء بأن بعض القطع الأثرية عملات، أشكال، رسومات... وغيرها قد تم اكتشافها في الموقع السياحي وواقع الحال غير ذلك[٢]

٦. **التبيين:** يفترض بالمؤسسة السياحية هنا أن تزود المستهلك بالمعلومات الكافية والتي تجيب على الاستفسارات بحيث تكون هذه المعلومات واضحة وسهلة وقصيرة ومفسرة للاصطلاحات الفنية[٣]، كاستخدام بعض المطاعم اللغة

---

(1) Ninemeier, Hayes, Restaurant Operation Management: Principles and Practices ,3Edition, Pearson Education, Inc., 2006, P156.

(2) Mill, Robert Christie, Restaurant management , 2Edition , Prentice Hall, 2001, P31.

(٣) ينظر: الزعبي، محمد، الخداع التسويقي: دراسة ميدانية لاتجاهات المستهلكين نحو الممارسات غير الأخلاقية في التسويق في مدينة اربد، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، اربد، ٢٠٠٣، ص٢١.

الايطالية في قوائم الطعام بحيث لا يراعي أي لغة أخرى أو أن تتضمن قائمة الطعام أنواعاً من الأطعمة على شكل رموز وعدم إبراز المعلومات المهمة كضريبة المبيعات وعلامات التحذير، وكذلك عدم وضع الأسعار بطريقة واضحة وتفصيلية نسبياً.

٧. **التحديث:** تلجأ بعض الأنشطة السياحية إلى التغيير في منتجاتها للإيحاء السائح بأن هذا المنتج جديد، وأنه أفضل مقارنة بالمنتج القديم كالتغيير في أثاث الغرف والألوان والديكورات والزخارف وغالباً ما يلازم هذا التغيير زيادة في الأسعار لتعزيز هذا الإيحاء، علما بأن غالبية صور التحديث تكون في الدلائل المادية ما يجعل إمكانية الخداع أكبر وهي طريقة شائعة لدى العديد من الأنشطة السياحية[١].

٨. **السعر**: تشكل ممارسات الخداع في التسعير الأكثر شيوعاً في خدمات الضيافة، ذلك لأن إمكانية التلاعب في أسعار الخدمات تكون أكبر مقارنة بالسلع المادية الملموسة، ذلك أن جزءاً كبيراً من أسعار الخدمات السياحية لا تظهر بشكل مسبق، إذ أن سعر الخدمة يظهر عند الانتهاء من الاستفادة من الخدمة، كالادعاء بأن السعر المرتفع هو دلالة على الجودة العالية، فبعض الغرف الفندقية مثلاً يصل سعر الإقامة لليلة الواحدة فيها أكثر من السعر المتوقع بكثير بسبب إطلالتها والألوان والديكور الداخلي، وكذلك ما تقوم به بعض الفنادق من استخدام خصومات وهمية على أسعار الغرف.

٩. **الترويج:** يعد الترويج إحدى الأدوات الرئيسة التي تزود المستهلك بالمعلومات التي تساعده في اتخاذ القرار الشرائي المناسب، فضلاً على أنه وسيلة فعالة لتعليم وتثقيف ـ المستهلكين ما يجعل إمكانية خداع المستهلك وتضليله ممكنة[٢]،

---

(1) Look: Mill, 2001, P78 - 81.

(٢) ينظر: البكري، ثامر، الاتصالات التسويقية والترويج، ط١، دار حامد للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٦، ص١٥١ ـ ١٥٥.

كأن يقوم الفندق بتضمين الرسالة الإعلانية درجة عالية من المغالاة والمبالغة بهدف خلق انطباع غير حقيقي لدى المستهلك من خلال تقديم معلومات خاطئة وحجب بعض المعلومات، وكذلك الخداع الذي يمارسه الأدلاء السياحيين كإعطائهم معلومات خاطئة ومظللة لتبرير أهمية الموقع السياحي[١].

١٠. **التوزيع:** هنا يكون الخداع بإشكال مختلفة من قبل كافة أعضاء القناة التوزيعية كطريقة توصيل المنتج (خدمة التوصيل المجاني) والتي تتبع في المطاعم السريعة، إذ يتم تسليم وجبة مخالفة للمواصفات التي تم الاتفاق عليها، وقد يكون الخداع في المكان، كأن يدعي وكيل السياحة والسفر بأن المواقع السياحية التي سيزورها السائح تمتاز بالمناظر الطبيعية الجذابة، في حين واقع الحال غير ذلك، وكذلك قد يكون الخداع من خلال شبكة الإنترنت، حيث تعد إحدى منافذ التوزيع في الخدمات السياحية الفندقية كعمليات الحجز الالكتروني في الفندق، اذ بإمكان الزبون أن يحدد المدة الزمنية للإقامة ونوع الغرفة والاتفاق كذلك على السعر، وكل ذلك يمكن إنجازه إلكترونياً بحيث يستطيع الفندق أن يعرض منتجاته إلكترونياً بطريقة توحي بالفخامة وهي ليست كذلك[٢].

١١. **الإجراءات والعمليات:** تقوم إدارة الفندق بالتلاعب في إجراءات وعمليات إنتاج الخدمات السياحية كالادعاء بأن إجراءات إعداد تقديم الخدمة طويلة الأجل تبرر السعر المرتفع، وكذلك التلاعب بعمليات إنتاج الطعام والشراب مثل خلط عصير طبيعي مع عصير صناعي أو لحوم مجمدة مع لحوم طازجة أو لحوم محلية مع

(١) ينظر: أبو رمان وآخر، م. س، ٢٠١٠، ص١٦٤.
(٢) ينظر: أبو فارة، يوسف، التسويق الإلكتروني، ط ١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٤، ص١٨٧.

لحوم مستوردة، وكذلك الادعاء بأن إجراءات الحصول على الفيزا للمجموعات السياحية معقدة من أجل إعطاء أهمية للوجهة السياحية[1].

ويمكن إجمال ما تقدم وبيانه في التوضيح الآتي:

| ت | موضوع التسويق | مواضع الخدع التسويقية |
|---|---|---|
| ١. | الكمية | ▪ نقص في الأوزان، على الخصوص خدمات الطعام والشراب.<br>▪ التلاعب في محتويات وجبة الإفطار والتي تدخل ضمن تسعيرة الغرفة الواحدة كالتلاعب في أوزان الخبز، وكذلك عندما تحتوي وجبة الإفطار على بيضتين، بينما عند خفقها تكون بيضة واحدة.<br>▪ تثبيت الوزن الإجمالي وبخط كبير، وكتابة الوزن الصافي بخط صغير. |
| ٢. | النوعية | ▪ لا يتم إظهار مواصفاتها ومحتوياتها لأن بعض هذه المحتويات قد تكون ذات قيمة غذائية رديئة أو ذات منفعة متدنية كالتلاعب في أثاث الغرف الفندقية.<br>▪ الادعاء بأن الفندق أو المطعم حاصل على علامة الجودة وأن منتجاتها ذات جودة عالية.<br>▪ عدم استخدام المطاعم لبعض الأجهزة والمعدات التكنولوجية المستخدمة في إعداد الأطعمة والمشروبات ومن الأساليب غير الأخلاقية كقيام المطعم بخلط سلع ذات جودة عالية بأخرى ذات جودة منخفضة كما هو حاصل في الخضار والفواكه.<br>▪ المبالغة في التغليف بما لا يناسب المحتوى.<br>▪ التطوير الوهي للمنتج السياحي. |

(١) أبو رمان، أسعد وآخر، التسويق السياحي والفندقي، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٠، ص٢٤٣.

| ٣. | العلامة التجارية | ▪ استخدام علامة تجارية قريبة الشبه من العلامة الأصلية المشهورة.<br>▪ لا يتم إعداد الطعام بطريقة تعكس البعد الثقافي لكل دولة، إذ إن بعض الفنادق تحتوي على أنواع مختلفة من المطاعم كالمطعم الصيني والايطالي والعربي وغير ذلك.<br>▪ التلاعب في نوعية الأثاث كالادعاء بأنها تعكس علامة مشهورة بينما واقع الحال غير ذلك أو كأن يقدم المطعم مشروب الكوكاكولا ضمن زجاجة على أنها ببسي. |
|---|---|---|
| ٤. | هوية المنتج | ▪ الادعاء بأن المنتج طبيعي بينما واقع الحال غير ذلك كالأغذية المعدلة وراثياً بسبب قلة المصادر الطبيعية.<br>▪ نوعية الأثاث من خلال الادعاء على أنها مستوردة وليست محلية، وكذلك اللحوم المستخدمة في إعداد الأطعمة والمشروبات من خلال القول بأنها محلية بينما في واقع الحال هي مستوردة.<br>▪ التزوير في صلاحية المنتج. |
| ٥. | منشأ المنتج | ▪ وتشمل الادعاء على الزبون بأن هذه المنتجات من مصدر معين بينما واقع الحال أنها غير ذلك كخداع الزبون من خلال بيعه أنواع معينة من الأسماك على أساس أنها بحرية، بينما واقع الحال أنها نهرية.<br>▪ يمارس في مجالات صناعة التحف والمنتجات التقليدية كالادعاء بأن بعض القطع الأثرية عملات، أشكال، رسومات... وغيرها قد تم اكتشافها في الموقع السياحي وواقع الحال غير ذلك. |
| ٦. | التبيين | ▪ عدم تزويد المستهلك بالمعلومات الكافية التي تجيب على استفساراته بحيث تكون هذه المعلومات واضحة وسهلة وقصيرة ومفسرة للاصطلاحات الفنية.<br>▪ قائمة الطعام أنواعاً من الأطعمة على شكل رموز وعدم إبراز المعلومات المهمة كضريبة المبيعات وعلامات التحذير.<br>▪ عدم وضع الأسعار بطريقة واضحة وتفصيلية نسبياً. |
| ٧. | التحديث | ▪ التغيير في منتجاتها للإيحاء للمستهلك بأن هذا المنتج جديد، وأنه أفضل مقارنة بالمنتج القديم كالتغيير في أثاث الغرف والألوان |

| | | |
|---|---|---|
| | | والديكورات والزخارف وغالباً ما يلازم هذا التغيير زيادة في الأسعار لتعزيز هذا الإيحاء. |
| ٨. | السعر | ▪ ممارسات الخداع في التسعير الأكثر شيوعاً في خدمات الضيافة، إذ أن سعر الخدمة يظهر عند الانتهاء من الاستفادة من الخدمة.<br>▪ الادعاء بأن السعر المرتفع هو دلالة على الجودة العالية.<br>▪ تقوم بعض الفنادق من استخدام خصومات وهمية على أسعار الغرف.<br>▪ إلزام التصريف بعمولة عالية، وتزيد كثيراً عن السعر السائد في السوق.<br>▪ التخفيضات الوهمية. |
| ٩. | الترويج | ▪ تضمين الرسالة الإعلانية درجة عالية من المغالاة والمبالغة.<br>▪ تقديم معلومات خاطئة وحجب بعض المعلومات، أو تكون معلومات غير كافية.<br>▪ جانب من الاعلان يتضمن الصدق، وجانبه الآخر كاذب.<br>▪ يمارس الأدلاء السياحيين خداعاً من خلال إعطاء معلومات خاطئة ومظللة لتبرير أهمية الموقع السياحي.<br>▪ مسابقات وهمية، أو التحكم بنتائج الفائزين في المسابقات الترويجية.<br>▪ التخفيضات الوهمية. |
| ١٠. | التوزيع | ▪ توصيل المنتج (خدمة التوصيل المجاني) والتي تتبع في المطاعم السريعة، إذ يتم تسليم وجبة مخالفة للمواصفات التي تم الاتفاق عليها.<br>▪ يدعي وكيل السياحة والسفر بأن المواقع السياحية التي سيزورها السائح تمتاز بالمناظر الطبيعية الجذابة، في حين واقع الحال غير ذلك.<br>▪ الخداع بعمليات الحجز الالكتروني.<br>▪ استخدام الاضاءة في المحلات على بعض الفواكه والخضار لتبدو طازجة. |

| ١١. | الإجراءات والعمليات | ▪ بأن إجراءات إعداد تقديم الخدمة طويلة الأجل تبرر السعر المرتفع.<br>▪ التلاعب بعمليات إنتاج الطعام والشراب مثل خلط عصير طبيعي مع عصير صناعي أو لحوم مجمدة مع لحوم طازجة أو لحوم محلية مع لحوم مستوردة.<br>▪ إجراءات الحصول على الفيزا للمجموعات السياحية معقدة من أجل إعطاء أهمية للوجهة السياحية.<br>▪ بيع العينات المجانية من الأطعمة المعلبة ونحو ذلك.<br>▪ استخدام الإنارة والإضاءة على بعض الأطعمة لإظهارها بأنها شهية ولذيذة. |
|---|---|---|

١٢. **وغيرها من أشكال الخداع التسويقي الذي يتعرض له البرنامج السياحي؛** بأسباب تختصّ بالشركة السياحية المعدّة للبرنامج السياحي، ويمكن أن نبيّن قسماً منها وفق الجدول الآتي:

| ت | الإختلال | التفسيرات | الأسباب |
|---|---|---|---|
| ١. | **موعد الرحلة** | تأجيلات متكررة | – عدم الحجز المؤكد لانطلاق الرحلة.<br>– عدم الحجز لمجموع عدد أفراد الرحلة.<br>– بيع الرحلة مقابل أرباح لشركة أخرى. |
| ٢. | **موعد الانطلاق** | الانتظار لأسباب غير واضحة | – تأخير في موعد وصول الحافلة.<br>– عدم اكتمال الوثائق المطلوبة والخاصة بالحافلة والسياح.<br>– التأخير في وصول مفردات الخدمة المخصصة في الحافلة.<br>– تقديم الموعد من قبل الشركة لإلزام حضور الجميع وعدم الاختلال في الحضور في الموعد الحقيقي المحدد. |

| ٣. | **نوع الحافلة** | – غير سياحية.<br>– غير مكيّفة.<br>– مخزن الأمتعة غير نظيف.<br>– وغيرها. | – عطل الحافلة التي تم حجزها سابقاً، وعدم إمكان شركة النقل بإرسال الحافلة البديلة. |
|---|---|---|---|
| ٤. | **الخدمات في الحافلة** | – خدمة غير جيدة.<br>– تعاملات سائق الحافلة أو المرشد السياحي مع السياح. | – الأطعمة والمشروبات المقدمة تخضع للخداع وفق النقاط التي أوضحها الجدول السابق.<br>– عدم تركيز شركة النقل على إرسال السائق المناسب.<br>– عدم اختيار المرشد السياحي المناسب من قبل الشركة السياحية. |
| ٥. | **الوزن الزائد** | أوزان تابعة للشركة أو المرشد السياحي في الذهاب والإياب. | – بعض المستلزمات التي يحتاجها المرشد في أثناء تنفيذ البرنامج، وتجهّز مع المرشد من أجل تحقيق الربحية في تباين الأسعار بين المنطقتين أو البلدين.<br>– تهريب البضائع. |
| ٦. | | إجور إضافية على الوزن الزائد | – جمع المبالغ من السياح تحت ذريعة دفع مبلغ الوزن الزائد، فيجمع ممثل الشركة مبالغاً زيادة عن مبلغ رسم الوزن الزائد. |
| ٧. | **المبالغ الطائلة أو الذهب** | تابعة للشركة أو لأفراد طاقمها المرافقون للسياح. | – لتسليمها إلى الشركات المستقبلة للبرنامج السياحي في دولة الأخرى.<br>– مستلزمات صرف نقدية لخدمة السياح.<br>– الإحتفاظ برسوم التحويل للنقد إلى الخارج كربح إضافي إلى الشركة.<br>– غسيل الأموال. |

| | | | – التهريب للنقد أو الذهب. |
|---|---|---|---|
| ٨. | **التسوّق من أسواق معيّنة** | التخفيض بالأسعار للسياح. | اتفاق مرافقين السياح من قبل الشركة مع الأسواق المعنية للحصول على العمولة، وإن كانت على حساب السياح وسمعة الشركة. |
| ٩. | **مغادرة الفندق عند المساء** | موعد مغادرة الطيران | – المغادرة من الفندق ظهراً لتوفير ربحية للشركة من خلال عدم المبيت ليلة من مخصصة من مفردات البرنامج السياحي.<br>– حساب يوم على المسافر على الرغم من عدم مبيته في الفندق، وقضاء المساء في صالات الانتظار في المطار. |

## أسئلة الفصل الثامن

س١. أذكر أهم الطرق الحديثة في التسويق السياحي.

س٢. هناك العديد من الطرق التي يراعى تطبيقها من أجل الحصول على تسويق سياحي ناجح، أذكر عوامل نجاح التسويق السياحي.

س٣. ما هي إيجابيات شبكة الانترنت في التسويق السياح؟.

س٤. إن عملية ترويج وتنشيط المبيعات عبر الأنترنت تحقق العديد من الأهداف، أذكر تلك الأهداف.

س٥. ما هي أدوات الترويج على الانترنت؟.

س٦. تحدّث باختصار عن أشكال الخداع التسويقي الذي يتعرّض له البرنامج السياحي.

# الفصل التاسع

# النقل السياحي

أولاً: مفهوم النقل السياحي

ثانياً: أهمية النقل السياحي

ثالثاً: أنواع النقل السياحي

رابعاً: محددات النقل السياحي

خامساً: اختيار واسطة النقل السياحي

سادساً: مؤثرات النقل في الحركة السياحية

## مقدمة في النقل الجوي

أولاً: مناطق حركة المرور الجوية

ثانياً: أشكال رحلات الطيران

ثالثاً: حريات النقل الجوي

رابعاً: التزامات الناقل الجوي

الفصل التاسع

# النقل السياحي

لا يمكننا أن نتخيّل نشاط سياحي دون وجود قطاع النقل بجميع عناصره أو مقوماته. وقد يرجع السبب في ذلك؛ أنّ كل حركة تعدّ نقلاً. ومنذ وُجد الخلق والخليقة وجد النقل والتنقل، ليكون حلقة وصل بين الأماكن وتعارف الشعوب. فعبر عشرات القرون تطوّرت الحضارة بمضامينها ودلالاتها، وما عنصر النقل إلا واحد من مضامين الحضارة الذي تطوّر مع تنمية وتطوّر البشرية في جميع مجالات الحياة وعلومها، حتى أصبح النقل قطاعاً اقتصادياً مهمّاً يحظى باهتمام كبير من قبل الدول لتحقيق مشاريعها التنموية. إذ إن قطاع النقل يعمل على تدعيم الترابط والتكامل الاقتصادي بين الصناعات المختلفة داخل القطاع الواحد، أو بين القطاعات الاقتصادية الأخرى وذلك بهدف تعظيم الوفرات الاقتصادية الداخلية والخارجية[١].

ومن المشاريع التنموية الاقتصادية المهمة، المشاريع السياحية الذي يحظى هو أيضاً بالاهتمام لدوره البارز في اقتصاديات الدول. ولما كانت الحركة السياحية وفعالياتها تعتمد على انتقال الأشخاص بين المواقع السياحية الطبيعية والبشرية، لذا تعدّ وسائل النقل بجميع أنماطها عنصر الارتباط بين الموقع والسائح لتحقيق المتعة والراحة والاستجمام.

(١) علام، أحمد عبد السميع، اقتصاديات النقل السياحي، ط١، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، ٢٠١٠، ص٧.

## أولاً: مفهوم النقل السياحي:

يرتكز مفهوم السياحة على عنصر الانتقال، إذ إنها عبارة عن انتقال الشخص من محل إقامته إلى المكان الذي يحقق له الشعور بوقت السياحة من خلال المتعة والانبهار، فيحقق بذلك ما يبحث عنه من الراحة والاستجمام. ولا ينحصر النقل هنا على الأشخاص فقط، بل يشمل السلع أو البضائع أيضاً بأنواعها وأحجامها المتعددة. ولذا يعرّف النقل بأبسط صوره بأنه: (عملية نقل الأفراد والبضائع من مكان إلى آخر)[١]. وبذلك؛ يكون النقل أداة يتم بواسطتها تغيير المكان للأشخاص أو البضائع.

ويقصد بالمفهوم الشامل للنقل بأنه: (نشاط اقتصادي يتضمن حركة الاشخاص والبضائع والمعلومات ورؤوس الأموال والاتصالات بين مراكز عرضها ومراكز الطلب عليها محلياً ودولياً باستخدام وسائل ووساطات مختلفة في ظل إطار تنظيمي وتقني ومعلوماتي يهدف إلى تدنيه تكلفة المنتج وتعظيم ربحيته وزيادة إشباع المستهلك)[٢].

## ثانياً: أهمية النقل السياحي:

إنّ التطور التكنولوجي والتقني في وسائط النقل الحديثة، تعكس الجانب التطوري في حضارة البلدان ورفاهية مجتمعاتها لما لها من الأهمية في دفع عجلة التقدم والازدهار نحو الأمام، وبمعنى دفع عملية الانماء الاقتصادي والاجتماعي في كافة دول العالم، وتظهر الصورة الحقيقية لأهمية النقل وعلى الخصوص النقل السياحي من خلال عرض ما يأتي:

١. الاستراتيجية التنموية: يعمل النقل على اتخاذ القرار الاستراتيجي في اختيار مراكز الانتاج ومنافذ السوق، بما يؤمن عامل القرب أو الابتعاد، ومدى تأثر

(١) عبدة، سعيد، أسس جغرافية النقل، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠٥، ص١٥.
(٢) أحمد، أثر الإبداع التقني في تطوير خدمة الإيواء، م. س، ص٧٢.

المخرجات بما في ذلك عامل التكلفة، وتحقيق العلاقة الترابطية والتكاملية بين القطاعات الاقتصادية المختلفة، وتحقيق التوازن في عملية العرض والطلب على السلع في مختلف الأسواق المحلية والخارجية. فضلاً عن دعم الحركة السياحية وتنشيطها كقطاع اقتصادي مهم.

٢. المعرفة التكنولوجية: تزداد فعالية عملية انتقال المعرفة التكنولوجية في رفع معدلات النمو الاقتصادي إذا ما تم تجسيدها في شكل انتاج متطور، فضلاً عن زيادة الطاقة الانتاجية، بما يفسر تزايد نسبة الانفاق على قطاع النقل – خاصة في الدول النامية – إذ بلغت نسبة الانفاق على قطاع النقل بمختلف أنواعه ما يقرب (٤٠٪) من إجمالي الإنفاق على قطاع الخدمات المختلفة.

٣. تحسين مركز ميزان المدفوعات السياحي: من خلال تحقيق زيادة في العملات الأجنبية الداخلة إلى البلد، فضلاً عن توفير الواردات من السلع الانمائية التي يوجه جانب منها لتشجيع الصناعة السياحية.

٤. المنفعة المكانية والزمانية: يساهم النقل في خلق هذه المنفعة لمختلف المنتجات السلعية أو الخدمات بما في ذلك المُنتج السياحي، وبما يحقق رغبات ومتطلبات السائح من كسب الزمن لتحقيق متعة وراحة أكبر في الموقع السياحي، فضلاً عن توسيع الرقعة المكانية للنشاط السياحي من خلال ضمان سهولة الوصول إلى المواقع السياحي والتمتع بالمناظر الطبيعية الخلابة المنتشرة في جميع بقاع العالم.

٥. تمكين المستفيد: يعمل النقل على تمكين المستفيدين من التمتع بفوائد السلع التي لا يمكن الحصول عليها إلا بواسطة نقلها من مناطق بعيدة، فضلاً عن التقارب السياسي والجغرافي للدولة، ووصول التنمية إلى أبعد الأماكن، وفي المُنتج السياحي يتحقق انتقال السياح إلى الموقع السياحي للاستفادة منه.

٦. تطور وسائل النقل: من خلال البحث عن الحداثة في سوق التنافس في قطاع النقل بما يساهم في تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين في الراحة والاستمتاع بوقت الرحلة.

## ثالثاً: أنواع النقل السياحي:

تتنوع تضاريس الأرض بين اليابسة والمياه، فضلاً عن التنوع في التضاريس في شكل اليابسة نفسها؛ فأدّى هذا التنوع إلى تنوع الوسائط الناقلة في طبيعة هذه التضاريس. ونظراً لأننا نبحث بأنواع النقل السياحي، فسيكون تركيزنا على الجهات القطاعية في النقل الخاصة بنقل المسافرين والتي هي:

(١) **النقل البري**:

يتنوع قطاع النقل هذا إلى مجموعة متعددة من الوسائل وهي:

أ- السكك الحديدية: تطور هذا القطاع بتطور الآلة، فتميزت الآن بسرعتها الكبيرة، فضلاً عن خطّها المتميّز بين المواقع والمنتجعات السياحية، وتعدّ القطارات وسيلة نقل مريحة وآمنة، فضلاً عن الالتزام بجدول مواعيد المغادرة والوصول.

ب- الحافلات: من الوسائل الواسعة الاستخدام في معظم الأنماط السياحية وفي جميع دول العالم، وتم تطويرها لتواكب متطلبات السياح وتطور الخدمة السياحية وعلى الخصوص في الطرق السريعة. وتعدّ رخيصة نسبياً داخل منطقة القصد السياحي. وتعمل وفق خطوط منتظمة أو الإيجار لأجل القيام برحلة سياحية. ويستطيع السائح مشاهدة المناظر الطبيعية التي يمر بها خط سير الحافلة، فضلاً عن قدرة التحكم في السير ونقطة التوقف في الطرق، وكذلك عدم الخضوع إلى وزن محدد لأمتعته. وتستخدم الحافلات في السياحة المحلية والدولية. وغالباً ما تستخدم حافلات ذات طابقين، والحافلات ذات

السقف المفتوح للمساعدة في تقديم عرض جيد للسياح عن طريق مرشدين سياحيين يستخدمون من قبل منظمي الرحالات السياحية.

ج- السيارات الخاصة: هي من أفضل وسائل النقل للمسافات القصيرة والمتوسطة وصولاً إلى المناطق السياحية، وفي معظم الرحلات تبدأ في هذه السيارة من محل إقامة السائح ثم التوجه إلى منطقة سياحية معينة أو مناطق سياحية متعددة على الصعيد المحلي أو الدولي، ثم العودة إلى محل إقامة السائح الأصلي. ويتميّز هذا النوع بمرونة وحرية في التحرك وفي أي اتجاه يرغب التوجه إليه من قبل السائح، فضلاً عن الحرية التامة في التوقف أو الانطلاق، وكذلك الحرية باصطحاب كمية الأمتعة.

**(٢) النقل المائي:**

يعدّ النقل المائي من وسائل النقل الرخيصة مقارنة بالوسائل الأخرى، وكذلك سرعتها البطيئة واتساع أحجامها. ويشمل النقل المائي نمطين هما:

أ. النقل البحري: يتميّز بإمكانية السائح بالتمتع بأشعة الشمس على متن السفينة، وتعدد الوسائل الترفيهية التي ينتفع منها السائح، فضلاً عن توقفها في عدّة مرافئ، إذ يمكن للسائح التعرف على بلدان متنوعة وشعوب متعددة. وأنّ السفن اليوم لا تقل سعتها عن (١٨٠) راكباً، وهناك السفن العملاقة، والسفن الفندقية، وكذلك وجود اليخوت والقوارب، فضلاً عن العبّارات البحرية، إذ تعدّ جميعها عنصراً من عناصر المتعة في الرحلات السياحية.

ب. النقل النهري: غالباً ما يستخدم للجولات السياحية النهرية، أو جولات التنزه لمدة ساعة، كما في جولات (باتو باريزيان) في باريس، وهي رحلة نهرية رومانسية في نهر السين بعيداً عن الصخب والضجيج والضوضاء، إرشاد صوتي بـ(١٣) لغة.

(٣) **النقل الجوي**:

هو أسرع وسيلة نقل، وذات تكاليف عالية مقارنة بالوسائل الأخرى، إلا أنّها تكون رخيصة بالنسبة للمسافات الطويلة، وتوفر الوقت للسائح، فضلاً عن الراحة والأمان. ويتضمن النقل الجوي جميع أنواع الطائرات النفاثة والمروحيات.

(٤) **وسائل نقل أخرى**:

وهي مجموعة من وسائل التنقل من مكان إلى آخر، ومنها: التلفريك، السلالم والأراضي المتحركة، الدراجات بأنواعها في المناطق السياحية (الجبال، الجليد، الغابات ...الخ).

## رابعاً: محددات النقل السياحي:

هناك عوامل مؤثرة في النقل السياحي وتتفاعل مع وسائل النقل، ويمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيّتين هما[١]:

١. العوامل الطبيعية: تتمثل بعدّة عوامل هي:

أ- الموقع الجغرافي: يحدّد هذا العامل إمكانية الاتصال بباقي الأقاليم، ومدى صعوبة الاتصال ومعوقاته، فضلاً عن عدم استثمار الموارد في بعض المناطق البعيدة نتيجة الضعف في قنوات الاتصال بخطوط النقل والمواصلات.

ب- التركيب الجيولوجي: يحدّد هذا العامل إمكانية مد الخطوط الجديدة التي تحتاج إلى سطوح صلبة، قوية التحمل للقضبان الحديدية أو الطرق البرية.

ج- مظاهر السطح: تتوافر في الأقاليم السهلية الظروف الملائمة للإنتاج الاقتصادي والكثافة السكانية والعمرانية، فتكون بذلك محطة لمد الطرق

---

(١) ينظر: أحمد، منال شوقي عبد المعطي، علم اقتصاديات النقل، ط١، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، ٢٠١٠، ص٥٣ – ٦٥.

المختلفة، إلا أن الحال يختلف في مناطق المرتفعات وتنعدم في بعض الأقاليم لوعورة السطح، ما يدعو إلى شق الممرات والأنفاق في بعض الأحيان، كما هو الحال بالنسبة للأنفاق التي تخترق مرتفعات الألب في جنوب أوربا.

د- المناخ: يكون عاملاً مؤثراً في النقل، فغالباً ما يؤدي انخفاض درجات الحرارة خلال فترة الشتاء في بعض أقاليم العالم إلى التحول من وسيلة نقل إلى أخرى وأكثر تكلفة. كما وأن النقل بالطائرات يتأثر بالضغط الجوي فتباينه يؤدي إلى ما يعرف بـ(المطبات الهوائية) التي تشكل أحياناً خطراً على الملاحة الجوية. كما أن النقل الجوي أكثر أنواع النقل تأثراً بالرياح السفلية أو العلوية، وتأثرها على سرعة الطائرة واتجاهها، فضلاً عن ضعف السيطرة على الطائرة في شدّة الرياح وما ينتج عن ذلك من حدوث كوارث الطائرات.

هـ- الغطاء النباتي: يحول هذا العامل أحياناً إلى عدم ربط الأقاليم ومد شبكات النقل المختلفة كالغابات الكثيفة مثلاً، في أفريقيا وأمريكا الجنوبية وآسيا، فلا يمكن إنشاء شبكة الطرق المرصوفة وخطوط السكك الحديدية ويقتصر الحال شبكة طرق محدودة.

و- الحياة الحيوانية: نتيجة تحرك الحيوانات الطبيعية وبحكم ثقل وزنها، نجحت في تمهيد بعض الطرق التي رمستها لنفسها خلال تنقلاتها المختلفة، واستطاع الانسان استغلال الأمر في تجهيز هذه الطرق. كما وأن الحيوانات ساعدت الانسان منذ القدم في النقل والتنقل لمسافات طويلة.

٢. العوامل البشرية: يتمثل بعدة عوامل:

أ- توزيع السكان وكثافتهم: هناك علاقة طردية بين الكثافة السكانية وكثافة شبكات الطرق. فترتفع كثافة شبكات النقل بشكل كبير في اليابان وشبه جزيرة كوريا والنطاقات الشرقية من الصين وغيرها من الدول، وتنخفض كثافة شبكات النقل في الأقاليم الشمالية لصحارى جليدية والغابات الكثيفة إذ إن في بعض نطاقاتها تخلو من الطرق لضآلة حجم السكان وانخفاضهم بشكل حاد.

ب- النشاط الاقتصادي: يمثل مد شبكات النقل استجابة لضرورة الربط بين المناطق السياحية بعضها ببعض من جهة، ومن جهة أخرى ربطها بالمناطق الأصلية سواء كانت داخلية أو خارجية.

ج- التقدم التكنولوجي: لم تعد المرتفعات وغيرها من مظاهر السطح عائقاً يحول دون اتساع دائرة شبكات الطرق وتحسن خصائصها ورفع كفاءتها، إذ تم حفر الأنفاق وشق الممرات. فضلاً عن ارتفاع تجهيزات المطارات زيادة في أمان عمليات إقلاع الطائرات وهبوطها.

د- الحدود السياسية: لها تأثير مباشر وغير مباشر في مجال النقل. فيتحدّد تأثيرها المباشر من خلال إنتهاء خطوط النقل عند مناطق الحدود التي تشكل نطاق انقطاع بشبكات الطرق بالنسبة للدول المجاورة. ويتمثل التأثير غير المباشر للحدود السياسية في وجود العديد من الدول الحبيسة وشبه الحبيسة في العالم والتي تلجأ إلى بعض الدول المجاورة أو القريبة منها للاستفادة من موانئها البحرية في تجاراتها الدولية.

## خامساً: اختيار واسطة النقل السياحي:

يرتبط تقدم البلدان وازدهارها بمدى تطور الصناعة السياحية في تلك البلدان. ويعدّ النقل وتطوره عنصراً أساسياً في الحركة السياحية من حيث تشجيع الأفراد على القيام برحلة سياحية من جانب، ومن جانب آخر؛ اتخاذ القرار المناسب من خلال اتخاذه البديل المناسب لتلك الرحلة مع وجود التنافسية في سوق النقل. ولذا تتداخل مزايا الواسطة وعيوبها في أهمية اتخاذ القرار المناسب بسبب الشروط المطلوبة في تلك الواسطة بما يحقق له المنفعة السياحية وإشباع رغباته. ومن تلك البدائل لاختيار البديل الأنسب، هي:

١. الالتزام والانضباط: الالتزام بمواعيد السفر يبعث الثقة للمسافرين ويساعد السياح من استغلال أوقاتهم بشكل أفضل ويوفر الاستغلال الأفضل للوقت بما يؤدي إلى تخطيط أمثل للسياحة.
٢. السعة: تهيئة طاقات النقل للأشخاص والأمتعة بما يتلاءم ومقدار الطلب، على أن يمتاز جهاز النقل بالمرونة بما يتناسب وساعات النهار خلال اليوم الواحد، وكذلك بالنسبة لمقدار الطلب خلال فصول السنة والمواسم والأعياد والاجازات والزيارات الدينية.
٣. الشمول: قد تتضمن الرحلة السياحية استخدام أكثر من وسيلة من وسائل النقل، وقد تتكامل الوسائل مع بعضها لخدمة السائح كتكامل النقل بالسيارات والعبّارات أو النقل المائي، أو السيارات مع القطارات، أو السيارات مع الطائرات، وهكذا.
٤. المسؤولية: ينبغي أن يتحمل جهاز ووسائل نقل المسافرين والسياح والأمتعة مسؤولية هذا النقل بأمان وضمان وتعويض عن الأضرار في حالة الحوادث والكوارث والنكبات وفقدان الأمتعة.

٥. الاختيار: إن توفير أوقات مختلفة ومتعددة ومتكررة يومياً في الحافلات والمركبات العامة لانطلاقها بين مدينتين أو بلدين يعطي السائح مجال الاختيار في الوقت الذي يناسبه لسفره ويقلل من فترات الانتظار.

٦. التكلفة: تشكل تكلفة النقل نسبة غير قليلة من مجموع تكاليف السفرة السياحية، وأي محاولة لتقليل تكلفة النقل ستمكن عدداً أكبر من السياح للاستمتاع بالرحلة السياحية، ويمكن للدولة دعم وسائل النقل المختلفة وتقديمها خدمات بتكاليف أقل وبصورة خاصة للسياح.

٧. الوقت: من العوامل الأساسية في احتساب زمن المتعة المتحققة من الرحلة السياحية، وعلى الخصوص تلك الرحلات التي تنحصر في حدود زمنية معينة. ويعنى؛ أن اختيار البديل الأنسب لوسائل النقل سيكون عن طريق عامل السرعة المتحقق في وسيلة النقل. ومن المؤكد سيكون الاختيار في هذا الجانب باتجاه النقل الجوي، إلا أنه بقدر تحقيق هذه الميزة في سرعة الوصول، يخضع أيضاً إلى عوامل فرعية:

- أوقات المغادرة والوصول والترانزيت نتيجة التنقل باتجاهات متعددة، ومدى مناسبته مع جدول الرحلة.
- عامل الأسعار.
- الحالة النفسية للسائح.

٨. الراحة: تخضع جميع وسائل النقل الحديثة إلى التنافسية في سوق عملها، ولذا اعتمدت مؤسسات النقل الحديثة على تحقيق أعلى نسبة متحققة لعنصر راحة المسافر، وعلى الخصوص في الرحلات لمسافات طويلة.

٩. السلامة والأمان: إن الغرض من إقامة الرحلة السياحية هي البحث عن المتعة والراحة والاستجمام بما يحقق انخفاض العوامل النفسية من التوتر والغضب والشد العصبي الناجم عن معترك العمل والروتين اليومي. وبالتالي؛ يخضع

العامل النفسي في الطبيعة البشرية دوماً في البحث عن السلامة والطمأنينة والشعور بالأمان الدائم. ولذا يكون اختيار وسيلة النقل خاضعة إلى البحث عن نسبة الحوادث المتحققة في وسائل النقل المتنوعة في قطاع النقل.

١٠. الموقع السياحي: من البديهي أن تستخدم وسيلة نقل إلى المواقع السياحية القريبة، مختلفة عن وسيلة النقل المستخدمة لزيارة المواقع البعيدة أو المواقع في دول أخرى غير دولة السائح.

١١. نوع الرحلة: من حيث الرحلة المنفردة أو الرحلة العائلية أو الرحلة الجماعية، وبالتالي؛ تكون عنصراً مهماً في اختيار البديل الأنسب، لخضوع هذا الأمر إلى عناصر الراحة وسعة الوقت والمكان في وسيلة النقل. فضلاً عن أن الاختيار بذاته يميل إلى اتجاهات معينة تتعلق بتكاليف الرحلة، ومدى التمتع بالمناظر الطبيعية الجميلة خلال الرحلة مثلاً.

## سادساً: مؤثرات النقل في الحركة السياحية:

هناك العديد من العوامل الناجمة من عنصر النقل السياحي والتي تؤثر على مستوى وحجم النشاط السياحي، منها:

١. **الازدحامات**: على الخصوص في الازدحامات الناتجة من الاختناقات المرورية من جهة، ومن جهة أخرى؛ قلّة الطرق أو قدرة استيعابها، فيتولّد من ذلك:

- تقليل ساعات الراحة والاستجمام والمتعة للسائح لا سيما في مواعيد الرحلات السياحية أو الجولات، لضياع جزءاً من الوقت المخصص في الازدحامات المرورية في الطرق البرية الداخلية والخارجية.
- انخفاض إيرادات النقل نتيجة انصراف الاختيار إلى وسيلة نقل بديلة.

- فقدان السلع السياحية في الأسواق: ويرجع السبب في ذلك إلى ابتعاد المُنتجين عن الأسواق البعيدة، نتيجة ارتفاع تكلفة النقل التي تنعكس على الأسعار الخاصة بتلك السلع السياحية.
- ضياع الطاقة الإنتاجية للعاملين: وذلك لتأثير الازدحام على الحالة النفسية التي تؤدي بدورها إلى انخفاض أداء الإنسان في العمل نتيجة الإجهاد النفسي الذي تعرض له على طول الطريق.

٢. **الحوادث**: ذات تأثير على السلامة البشرية، ولذا تساهم في انخفاض مستوى الحركة السياحية. وقد تنجم تلك الحوادث عن الظروف البيئية كالأمطار والرياح والعواصف والإعصار، فضلاً عن الحوادث الناجمة عن الإخلال بالآداب والقواعد المرورية. كما وأن المخالفات المرورية لها التأثير الكبير في زيادة الحوادث والازدحامات.

٣. **الضوضاء**: تتمثل في ضوضاء الحركة المرورية الناجمة عن استعمال أبواق السيارات والمكابح واحتكاك العجلات وغيرها من الأصوات التي تثير تسبب الإجهاد النفسي بفعل الانزعاج والضغط على المواطنين المحليين والسياح. كما أن تواجد المقاصد السياحية وأماكن الإقامة بالقرب من الموانئ الجوية والبحرية، أو بالقرب من محطات السكك الحديدية والسيارات، تولّد ضعفاً في نشاط الحركة السياحية بتلك المناطق.

٤. **تلوث الهواء**: إن إنشاء المصانع والمعامل الإنتاجية بالقرب من المناطق السياحية، وكذلك ارتفاع معدلات المحروقات وبواعث عوادم السيارات ولا سيما المقترن مع الازدحامات المرورية، له التأثير الكبير على النشاط السياحي، نتيجة ارتباط هذا النشاط بمتعة الراحة والاستجمام، والتي تنفقد بوجود عوامل تلوث الهواء.

# مقدمة في النقل الجوي

يقصد بالنقل الجوي هو القيام برحلة جوية من نقطة لأخرى لنقل بضائع أو أشخاص أو أمتعة بواسطة طائرة مقابل أجر[1]. وقد يكون النقل الجوي:

- **النقل الجوي الداخلي**: إذا كانت عملية النقل كاملة قد تمت داخل الحدود الإقليمية لدولة واحدة.
- **النقل الجوي الدولي**: تجاوز تنفيذ النقل الحدود الإقليمية للدولة الواحدة، ، فتتم الرحلة الجوية بين دولتين أو أكثر.

## أولاً: مناطق حركة المرور الجوية Traffic Conference Areas:

ينقسم العالم جغرافياً إلى أربعة أجزاء هي نصف الكرة الغربي، ونصف الكرة الشرقي، ونصف الكرة الجنوبي، ونصف الكرة الشمالي. و(خط الاستواء) هو الخط التخيلي الذي يمر أفقياً، ويقسّم الأرض إلى نصفين بالتساوي، ويطلق على المنطقة الواقعة إلى الجنوب من خط الاستواء نصف الكرة الجنوبي، ويطلق على شمال خط الاستواء نصف الكرة الشمالي.

وبالمثل فإنّ (خط الزوال الرئيسي) هو الخط الذي يمرّ رأسياً؛ (يمرّ عبر لندن)، ويقسّم الأرض إلى نصفين بالتساوي، وتسمّى البلدان أو المنطقة الواقعة إلى الغرب من خط الزوال الرئيسي؛ تسمى نصف الكرة الغربي، وتسمى البلدان أو المنطقة الواقعة إلى الشرق من خط الزوال الرئيسي؛ نصف الكرة الشرقي.

---

(١) البارودي، علي وآخرون، القانون البحري والجوي، ط١، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، ٢٠٠١، ص٤٨٧.

ومع ذلك، إذا تم اتباع هذه القاعدة للسفر الجوي، فسوف يتسبب ذلك في حدوث ارتباك لأنّ خط الزوال الرئيسي الذي يمرّ عبر لندن؛ يمرّ عبر العديد من البلدان مما يجعل من الصعب اتباعها في حركة مرور الطائرات، وينطبق الشيء نفسه على خط الاستواء أيضاً. ولإيجاد الحلول لهذا الأمر، وإلغاء هذه القضية؛ قسّم الاتحاد الدولي للنقل الجوي الأياتا IATA العالم إلى (ثلاثة مناطق) لحركة المرور الجوية، وتعرّف كل منها بمنطقة مرور جوي 1 ومنطقة مرور جوي 2 ، 3 :

**١. مناطق حركة المرور الجوية رقم 1 TC1**

تشمل نصف الكرة الغربي بأكمله (أمريكا الشمالية والوسطى والجنوبية) وجزيرة برمودا في المحيط الأطلسي، وجزر هاواي وجونستون والجزر الشرقية في المحيط الهادي، ومركزها نيويورك.

**٢. مناطق حركة المرور الجوية رقم 2 TC2**

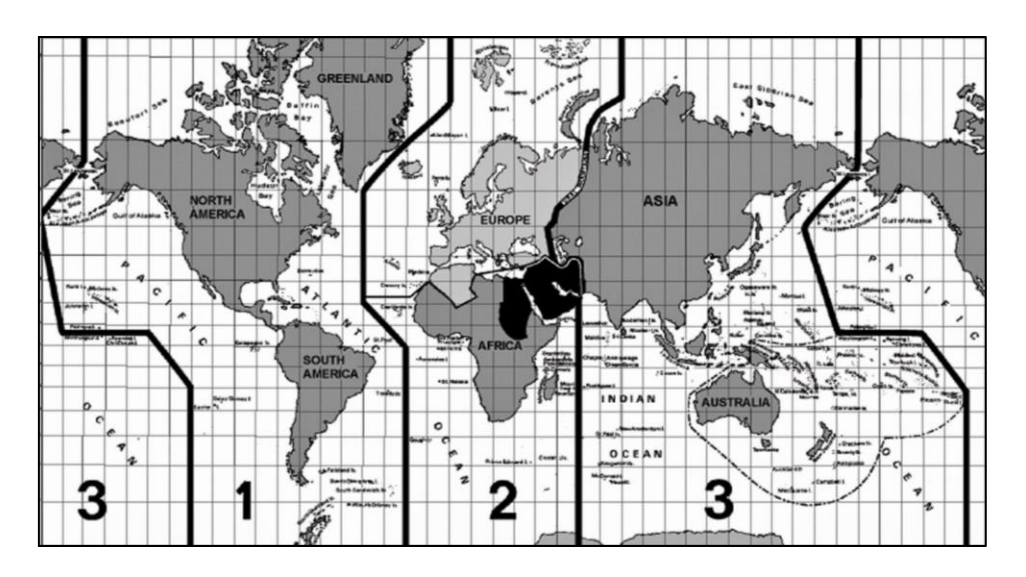
تشمل الجزر في شمال المحيط الاطلسي باستثناء برمودا. وكل دول أوربا (بما في ذلك الجزء الغربي من روسيا)، وأفريقيا، ودول الشرق الأوسط بما في ذلك ايران، ومقرها باريس.

**٣. مناطق حركة المرور الجوية رقم 3 TC3**

تشمل بقية الدول في آسيا ونيوزيلندا، استراليا وفيجي وساموا، وتاهيتي، وجميع الجزر الرئيسية في المحيط الهادئ باستثناء هاواي، جونستون، والجزر الشرقية، ومقرها سنغافورة.

وتوضح الخارطة التالية تقسيم منظمة (الأياتا) لمناطق حركة المرور الجوية على خارطة العالم.

**خريطة (١) ـ تقسيم منظمة (الأياتا) لمناطق حركة المرور الجوية على خارطة العالم**




## ثانياً: أشكال رحلات الطيران:

تأخذ الرحلة أشكالاً هي:

١) رحلة ذهاب فقط ONE WAY (O.W) : وهي رحلة تأخذ شكلاً باتجاه واحد فقط.

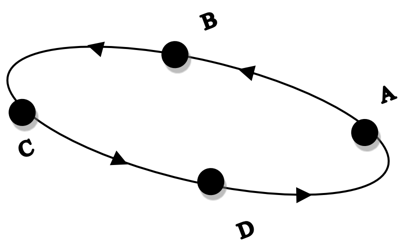
A ← B

A ← B ← C

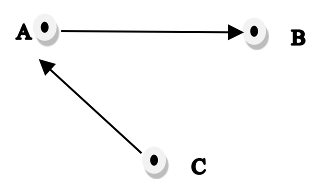
٢) رحلة ذهاب وإياب (ذهاب وعودة) ROUND TRIP (R.T): هي الانتقال من نقطة الانطلاق إلى نقطة وصول، ثم العودة إلى نقطة الانطلاق مرّة أخرى. وسواء كانت الرحلة داخلية أو خارجية.

A ↔ B

٣) رحلة دائرية CIRCLE TRIP: وهي رحلة تأخذ شكل دائري، تمرّ بعدّة نقاط وترجع إلى نفس نقطة البداية، ولا تعدّ رحلة ذهاب وإياب لأنها تحتوي على أكثر من توقف.




٤) رحلة الفك المفتوح المفرد Single OPEN JAW: وهي رحلة ذهاب وإياب، وتكون العودة من نقطة تختلف عن النقطة التي وصل إليها المسافر.




٥) رحلة الفك المفتوح المزدوج Double OPEN JAW: وهي رحلة ذهاب وإياب، وتكون العودة إلى نقطة تختلف عن نقطة البداية والسفر إليها، أي العودة من نقطة تختلف عن النقطة التي وصل إليها.

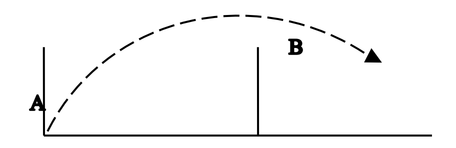
A B

D C

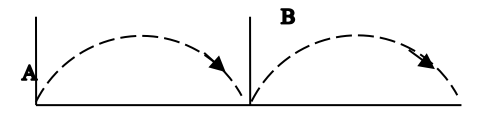
## ثالثاً: حريات النقل الجوي:

حدّدت المنظمة العالمية للنقل الجوي (IATA) حريات النقل الجوي كما يأتي:

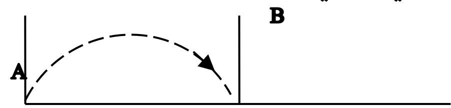
١. الحرية الأولى: حق شركة الطيران في عبور المجال الجوي لدولة ما دون الهبوط فيها (حق التحليق) وهي ميزة تعطيها الدول لبعضها البعض وتكون مختلفة في مستواها من دولة إلى أخرى.



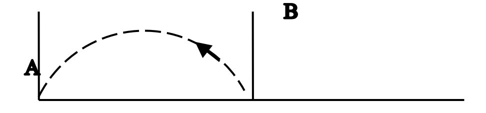

٢. الحرية الثانية: حق شركة الطيران في الهبوط لأسباب غير تجارية (حق التوقف التقني أو التزود بالوقود) بدون إنزال أو إيواء مسافرين.



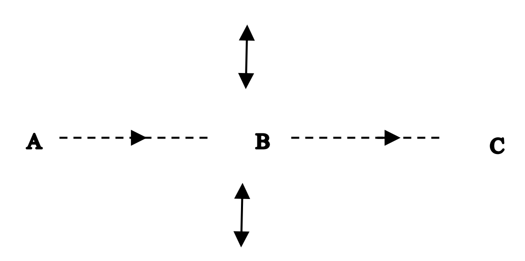

٣. الحرية الثالثة: حق شركة الطيران في الهبوط وإنزال (الركاب والبضائع والبريد) القادمين من الدولة التي تنتمي لها شركة الطيران.



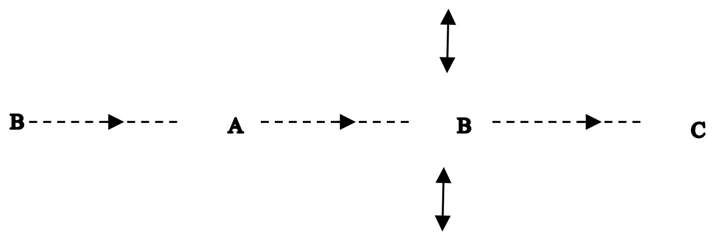

٤. الحرية الرابعة: حق شركة الطيران في الهبوط في دولة ما ونقل المسافرين وشحن البريد والبضائع في اتجاه أراضي الدولة التي تحمل نفس جنسية الطائرة.




٥. الحرية الخامسة: حق الهبوط في دولة ما ونقل المسافرين وشحن البريد والبضائع من الدولة التي تم الهبوط فيها إلى أي دولة أخرى غير الدولة التي تنتمي إليها شركة الطيران.



٦. <u>الحرية السادسة</u>: الحق في النقل بين دولتين مروراً بالدولة التي تنتمي إليها شركة الطيران.

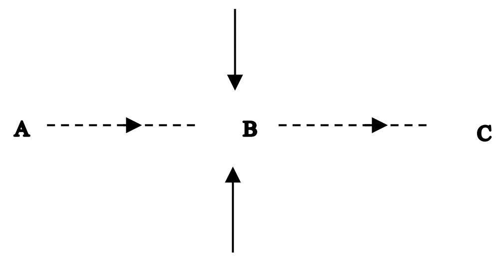



ولقد سمحت الحركة التجارية فيما بعد بتعريف ما اتفق على اعتباره ثلاث حريات أخرى:

٧. <u>الحرية السابعة</u>: حرية نقل المسافرين من دولة إلى دولة أخرى دون المرور بالدولة التي تنتمي إليها شركة الطيران.

A B C

٨. <u>الحرية الثامنة</u>: حرية نقل المسافرين فيما بين المناطق الداخلية لدول أخرى غير الدولة التي تنتمي إليها شركة الطيران.

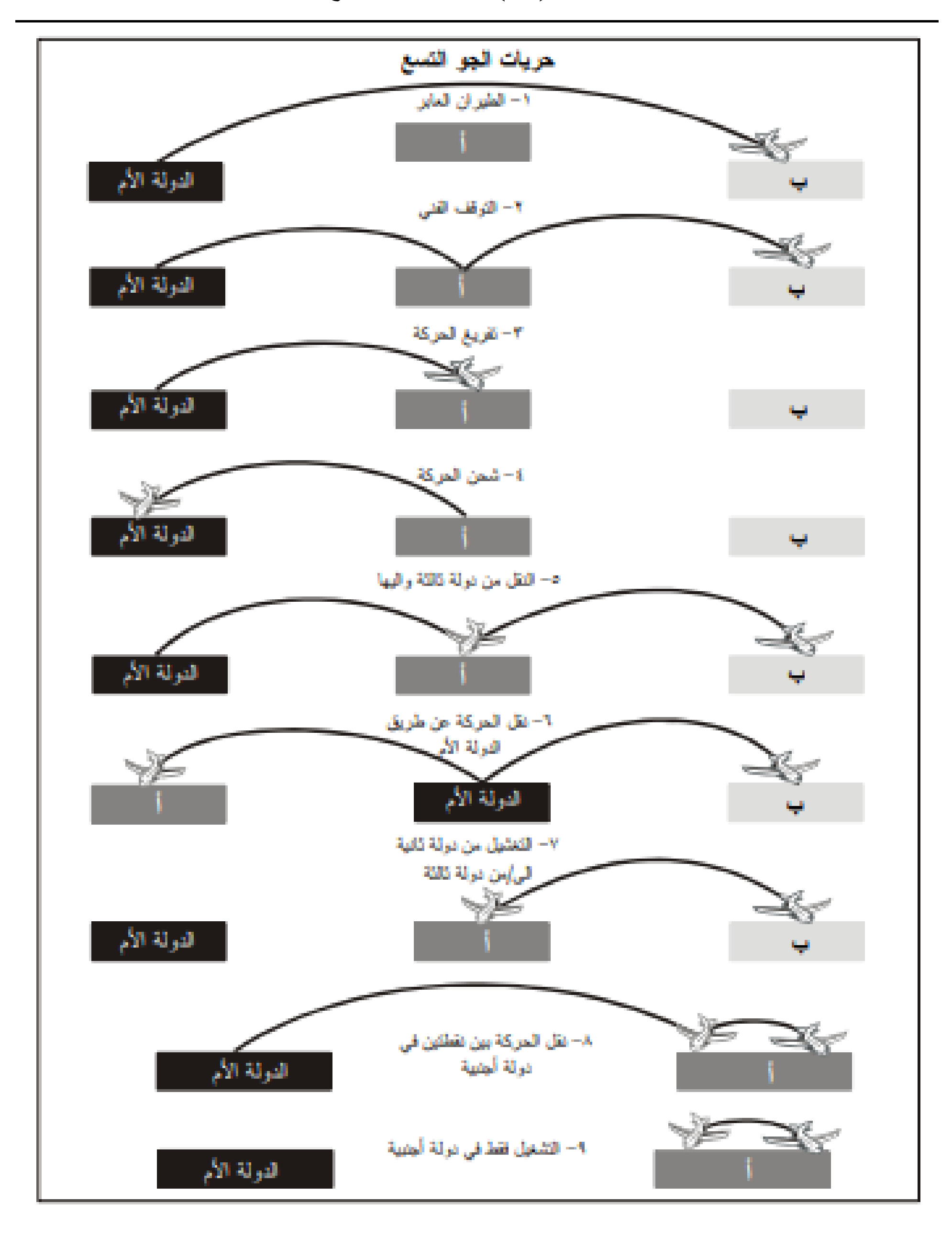



٩. <u>الحرية التاسعة</u>: حرية نقل المسافرين فيما بين المناطق الداخلية لدول أخرى غير الدولة التي تنتمي إليها شركة الطيران.

A B

ويمثل الشكل التالي الحريات التسع:

## الشكل (١٠) - الحريات التسع



**رابعاً: التزامات الناقل الجوي:**

تضمنت اتفاقية شيكاغو لعام ١٩٤٤ مجموعة من القواعد المنظمة للملاحة الجوية، وتحدد الشروط الواجب توافرها في الطائرة لضمان سلامة وأمن الركاب، والتدابير الازمة لتسهيل الملاحة الجوية، ومن تلك الالتزامات:

١. الالتزام بتجهيز طائرة صالحة للملاحة الجوية فنياً، والالتزام بصيانتها وصيانة محركاتها ومعداتها وأجهزتها، لأن هذا الالتزام يؤكد استمرارية صلاحيتها للملاحة الجوية.

٢. الحصول على شهادة صلاحية الطائرة للطيران سارية المفعول.

٣. نقل الراكب وأمتعته من نقطة المغادرة إلى نقطة الوصول دون تأخير، كما هو مثبّت في تذكرة السفر.

٤. المحافظة على سلامة الركاب وأمتعتهم.

٥. التزام مشغل الطائرة بإرشاد ركاب الطائرة عن أحزمة المقاعد، ومنافذ الطوارئ، وأطواق النجاة، وأجهزة الأوكسجين، وتجهيزات الطوارئ المعدّة للاستعمال الشخصي وصيانتها بشكل دوري.

٦. اتخاذ كافة الاحتياطات اللازمة لمنع وقوع الضرر أو أن الضرر حدث بسبب الراكب أو ساهم في وقوعه.

٧. الالتزام بالتأمين على الطائرة، إذ تكون الطائرة مؤمنة تأميناً شاملاً عن الأضرار التي تلحق بالركاب والطاقم والأمتعة والبضائع على متن الطائرة أو على سطح الأرض.

٨. تطبيق معايير السلامة الجوية والمحافظة على أرواح المسافرين.

٩. يدفع للمتضررين من حوادث الطيران مبالغ معجلة، وهذه المبالغ لا تعد اعترافاً منه بالمسؤولية، ويمكن خصمها من المبالغ التي يحكم بها على الناقل الجوي في نهاية الدعوى.

١٠. التحقق من استيفاء الركاب للمستندات اللازمة للخروج من البلد أو الدخول إلى بلد.

## أسئلة الفصل التاسع

س١/ ما أهمية النقل السياحي؟

س٢/ هناك عوامل مؤثرة في النقل السياحي وتتفاعل مع وسائل النقل، أذكر العوامل البشرية المؤثرة في النقل السياحي.

س٣/ ما هي البدائل المناسبة لاختيار وسيلة النقل للرحلة السياحية؟

س٤/ يؤثر عنصر النقل السياحي على مستوى وحجم النشاط السياحي، بيّن تأثير ذلك.

س٥/ أنشأ الاتحاد الدولي للنقل الجوي ثلاث مناطق لحركة المرور الجوية، وضّح تلك المناطق.

س٦/ تأخذ حركة الطيران أشكالاً مختلفة، بيّنها.

س٧/ حدّدت منظمة الأياتا العديد من حريات النقل الجوي، عدّد خمساً من تلك الحريات.

س٨/ عدّد خمساً من الشروط أو الالتزامات الواجب توافرها في الطائرة لضمان سلامة وأمن الركاب.

# الفصل العاشر

# التذكرة وتوجيهات السفر

**أولاً: جواز السفر وأنواعه**

**ثانياً: تذكرة السفر**

**ثالثاً: بيانات تذكرة السفر ورموزها**

**رابعاً: رموز الـ(Timetable)**

**خامساً: لغة حجز التذكرة**

**سادساً: احتساب وقت الرحلة**

**سابعاً: أسعار التذاكر**

## توجيهات السفر

**أولاً: إجراءات قبل السفر**

**ثانياً: إجراءات في صالة المغادرة**

**ثالثاً: اختلالات الرحلة**

**رابعاً: خدمات الطائرة**

# التذكرة وتوجيهات السفر

## أولاً: جواز السفر وأنواعه:

يعدّ جواز السفر وثيقة رسمية للسفر، تقرّ من خلال الدولة التي يتبعها مواطن ما، التي تعرف حاملها من حيث جنسيته وهويته طبقاً للدولة التي ينتمي إليها. وتسمح هذه الوثيقة لحاملها بالدخول والمرور خلال الدول الأخرى. وترتبط جوازات السفر بصفة الحماية للشخص الحامل لها من قبل الدولة المنتمي لها ذلك الشخص، وله الحق بدخول أية دولة بصفته وجنسيته. ويحتوي جواز السفر عادة على صورة شخصية لحامله، توقيعه، تاريخ الميلاد، جنسيته، وبعض التفاصيل الأخرى الخاصة بالتعريفات الشخصية. وبعض الدول على مشارف إعداد جواز سفر إلكتروني، يحمل بصمة الأصبع وبصمة قرنية العين الخاصة بحاملها، لمزيد من التأكيد على هوية المستخدمين وعدم التزوير أو التلاعب بالجنسيات.

إنّ جوازات السفر مطلوبة عادة للسفر الدولي، كونها وسائل معروفة دولياً لتأكيد هوية المسافر، مع ذلك يمكن الاستغناء عن هذه الوسيلة، فعلى سبيل المثال؛ إنّ المواطنين المنتمين لدول الاتحاد الأوروبي لا يحتاجون جوازات السفر للذهاب إلى أية دولة تشمله قوانين هذا الاتحاد، كما أصبح المواطن الأمريكي باستطاعته الذهاب إلى المكسيك وكندا أو حتى الكاريبي باستخدام رخصة القيادة كهوية فقط، وإثبات ميلاد حاملها، ويشابه ذلك مواطني دول الخليج أيضاً؛ إذ لا يحتاج إلى جواز السفر للتنقل بين دول الخليج العربي، بل تكفي البطاقة الشخصية، ومن هم دون سن ١٨ عاماً فهم بحاجة لتصريح بالسفر من ولي أمر الشخص.

ووفقاً لمؤشر هينلي وبارتنرز لقيود التأشيرة لعام ٢٠٢٢، والتي مقرها في لندن (هنلي أند بارتنرز) الذي يعتمد على بيانات الاتحاد الدولي للنقل الجوي أياتا: فإنّ جواز السفر الياباني، وجواز السفر السنغافوري؛ يُعدّان من أفضل وثائق السفر تبعاً لعبور الحدود الدولية، إذ يسمح لحامليه السفر إلى (١٩٢) دولة من أصل (٢١٨) بلداً دون تأشيرة سفر، أما جواز السفر الأفغاني فقد جاء كأسوأ وثيقة سفر في ذيل القائمة بالمرتبة (١١١)، إذ يسمح لحامليه بالسفر إلى (٢٦) دولة فقط، دون الحاجة إلى تأشيرة سفر[١].

ووفقاً لهذا المؤشر، كانت مرتبة الإمارات الأولى عربياً وجاءت في المرتبة (١٥) عالمياً، ويسمح لحامليه بالسفر إلى (١٧٥) بلداً دون تأشيرة سفر. أما جواز السفر العراقي فقد جاء في المرتبة (١٨) عربياً، وفي المرتبة (١١٠) عالمياً، إذ يسمح لحامليه بالسفر إلى (٢٨) بلداً فقط، دون الحاجة إلى تأشيرة سفر. ويبيّن الجدول التالي مراتب جواز السفر العربي عالمياً وعربياً.

**مراتب جواز السفر العربي عالمياً وعربياً**

| المرتبة عربياً | الجنسية | المرتبة عالمياً | عدد الدول |
|---|---|---|---|
| ١. | الإمارات | ١٥ | ١٧٥ |
| ٢. | قطر | ٥٣ | ٩٧ |
| ٣. | الكويت | ٥٤ | ٩٥ |
| ٤. | البحرين | ٦٢ | ٨٤ |
| ٥. | عُمان | ٦٤ | ٨٠ |
| ٦. | السعودية | ٦٥ | ٧٩ |
| ٧. | تونس | ٧٢ | ٧١ |
| ٨. | المغرب | ٨٠ | ٦٣ |
| ٩. | موريتانيا | ٨٤ | ٥٩ |
| ١٠. | الجزائر/ مصر/ الأردن | ٩١ | ٥٢ |

(١) مؤشر هينلي وبارتنرز لقيود التأشيرة لعام ٢٠٢٢: وهذا المؤشر يُنشر سنوياً، يُنتج بالتعاون مع اتحاد النقل الجوي (أياتا)، والذي يحافظ على أكبر قاعدة بيانات في العالم للمعلومات السفر. إذ تصنف البلدان حسب العدد الإجمالي للبلدان الأخرى التي يمكنها الحصول على التأشيرة.

| ١١. | جنوب السودان | ٩٩ | ٤٤ |
|---|---|---|---|
| ١٢. | لبنان/ السودان | ١٠٢ | ٤١ |
| ١٣. | ليبيا | ١٠٣ | ٤٠ |
| ١٤. | فلسطين | ١٠٥ | ٣٧ |
| ١٥. | اليمن | ١٠٧ | ٣٣ |
| ١٦. | سوريا | ١٠٩ | ٢٩ |
| ١٧. | العراق | ١١٠ | ٢٨ |

**المصدر**: مؤشر هينلي وبارتنرز لقيود التأشيرة لعام ٢٠٢٢.

وتضع كل دولة الشروط الخاصة بها لإصدار جواز السفر[1]، فعلى سبيل المثال: تطلب الحكومة الباكستانية من المتقدمين للحصول على جواز السفر الخضوع لمقابلة قبل منح الجواز. وفي البلدان التي يكون فيها السفر خارج حدود الدولة خاضعاً لرقابة عالية مثل كوريا الشمالية، إذ إن استخدام جواز السفر بمثابة الميزة التي يحصل عليها عدد محدود جداً من الأشخاص الذين يحصلون على ثقة الحكومة. ولا يكون جواز السفر متوفراً بسهولة للعموم في الظروف العادية. وفي سورية فإن الذكور الذين أعمارهم بين (١٧ – ٤٢) عاماً، يتوجّب عليهم تقديم عدّة وثائق تتضمن موافقة شعبة التجنيد للخدمة العسكرية الإلزامية، وإذا كانوا لم يقوموا بالخدمة العسكرية بعد، يتم منحهم جواز سفر صالح لعامين فقط مقارنة بست أعوام صلاحية يتم منحها للإناث أو لمن أتم الخدمة الإلزامية. وفي العراق؛ فإلى عام ٢٠٠٣ كان إلزاماً على الذكور الذين يرومون الحصول على جواز السفر وتتراوح أعمارهم بين (١٨ – ٤٥) عاماً، إلزام إحضارهم وثيقة سلامة الخدمة الإلزامية من دائرة التجنيد العسكرية في كل محافظة لمنحهم جواز السفر الذي تمتد صلاحيته إلى أربعة سنوات فقط، فضلاً عن إلزام من يروم السفر بدفع مبلغاً قدره أربعمائة ألف دينار عراقي وبما يعادل مائتي دولار كرسوم سفر إلى دائرة الجوازات.

---

(1) Hannum, Hurst, The Right to Leave and Return in International Law and Practice, Martinus Nijhoff Publishers, 1987, P73.

**أنواع جواز السفر:**

١. جواز السفر السياحي (العادي): هي أغلب جوازات السفر التي تصدر للمدنيين وما لها من دلالة خاصة.

٢. جواز السفر الدبلوماسي: تصدر للدبلوماسيين، والممثلين الدبلوماسيين، وبعض موظفي الدولة، طبقاً لقواعد دولة معينة. وإن حمل جواز سفر دبلوماسي لا يمنح بالضرورة حامله حصانة دبلوماسية، بعض متطلبات التأشير للدول ربما يكون لديها بعض المتطلبات المختلفة لجوازات السفر غير الدبلوماسية أو الدبلوماسية. وقد تمنح بعض الدول جواز سفر دبلوماسي للأجانب الذين لا يملكون جواز سفر، عادة ما يكونوا أشخاص ذوي أهمية منفيين مثلاً.

٣. جواز السفر الرسمي أو الخدمي: يصدر لموظفي الدولة (أو أعضاء تقنيين وإداريين) لحكومة ما، يسافرون من أجل مهمة محددة، ومثل هؤلاء لا يصنفون بالدبلوماسيين أو بالمكانة الدبلوماسية، طبقاً لمؤتمر فيينا.

٤. جواز السفر الخاص: تصدر لأصحاب المراتب العليا في الدولة ومساعديهم كوسيلة رسمية لضمان إعفائهم من متطلبات التأشيرة.

٥. جواز سفر الغرباء: يصدر من قبل الدولة للمقيمين غير المدنيين بها.

٦. جواز السفر الداخلي: تصدر من بعض الدول كوسيلة لضبط الانفجار السكاني، نظام السفر الداخلي السوفييتي، ونظام تسجيل الإقامة "الهوكو"[١] يستخدم في الصين.

---

(١) **هوكو**: نظام تصاريح الإقامة، يقسم سكان البلاد والبالغ عددهم ١,٣ مليار نسمة إلى قسمين: فلاحون وغير فلاحين. ولا يحظى الفلاحون بنظام الضمان الاجتماعي الذي يحظى به سكان المدن من غير الفلاحين، لكنهم يتمتعون بحق (الملكية الجماعية) للأراضي التي يزرعونها. وحسب هذا النظام لا يحق رسمياً للمسجلين كمقيمين في الريف بالحصول على خدمات التعليم أو الصحة أو أي خدمات أخرى في المدن التي يعملون ويعيشون فيها حتى لو كانوا هاجروا إليها منذ سنوات. ويوجد حوالي ١٥٨ مليون عامل مهاجر من الريف إلى المدينة في الصين.

٧. جواز السفر الطارئ أو العاجل: تصدر للأشخاص الذين ضاع جواز سفرهم الأصلي أو سرق منهم ويريدون السفر سريعاً.
٨. جواز سفر الأعمال: جواز سفر بأوراق إضافية تصدر لمترددي السفر على دولة.
٩. جواز السفر العائلي: جواز سفر يصدر لأفراد عائلة ما (أباء وأبنائهم).
١٠. ليسيه باسيه: (من الفرنسية laissez-passer دعه يمرّ) اصطلاح دولي للإشارة إلى وثائق مرور لمن ليس لديهم جنسية محددة ولا يحملون جواز سفر. تصدرها الدولة التي يقيم فيها حاملها كجواز سفر طارئ غير رسمي، وأحياناً تصدرها منظمات دولية وغالباً ما تكون للاستعمال باتجاه واحد. لكن عندما تصدر من منظمات دولية كالأمم المتحدة فستكون لتنقلات موظفيها والعاملين فيها وتستعمل لمرات عديدة كجواز سفر وإن كان بمرتبة رسمية أقل حيث أن بعض الدول لا تعترف كلّياً ببطاقات ليسيه باسيه وتطلب الجواز الوطني للداخل. وغالباً ما تستعمل هذه الوثيقة في أوقات الحروب والنزاعات على الأراضي وتنقلات الموظفين الدبلوماسيين في مناطق النزاعات أو المهمات الرسمية. مع ذلك، فهي لا توفر حصانة دبلوماسية لحاملها.

## ثانياً: تذكرة السفر:

عرضت شركة (DELAG) للطيران في ألمانيا في عام ١٩١٠ رحلاتها، وهي أول شركة طيران تعرض رحلاتها، ثم توفرت بعد ذلك بخمس سنوات أول رحلة تجارية داخل الولايات المتحدة الامريكية. وبعد فترة وجيزة من ذلك التاريخ أنشأت العديد من شركات الطيران بما في ذلك الخطوط الأمريكية (AA) وترانز وورلد ايرلاينز (TWA) ودلتا ايرلاين (DL) وكل هذه الشركات أصدرت تذكرة الطيران والتي غالباً ما تطبع بالآلة الكاتبة، مع أنه؛ كانت التذاكر حينها تكتب بخط اليد.

تقوم الشركات السياحية أو شركات الطيران بإبلاغ المسافر بمسار رحلته والموضح على تذكرتهم، من حيث؛ مكان المغادرة إلى نقاط الوصول المتفق عليها (وجهتهم النهائية)، والعكس صحيح. وترتبط كل مرحلة من الرحلة بجزء معين على تذكرة إلكترونية، مع الأخذ بنظر الاعتبار؛ إذا لم يتم استخدام جميع الأجزاء بالتسلسل، فستفقد التذكرة صلاحيتها ككل في معظم الظروف.

تبيع شركات الطيران رحلة من نقطة مغادرة المسافر إلى وجهته النهائية، ولا تبيع قطاعات رحلات فردية. وأنّ الرحلات هي منتج في السوق، مع سعر محدد مرتبط به وفق ظروف السوق. وقد نجد المسافرين على متن الرحلة المجدولة دفعوا مجموعة من الأسعار المختلفة، ويرجع السبب في ذلك إلى قيمة التعريفة التي اشتروا بموجبها تذاكرهم، ارتباط الرحلة برحلة أخرى، وغيرها من الأسباب التي ستعكس أسعار تذاكرهم وفق الوضع التنافسي الفعلي في السواق. كما وأنّ تجزئة السوق يعدّ عنصراً حاسماً في تسعير السفر الجوي، إذ توجد أسعار تتناسب مع نوع الدرجة السياحية، وكذلك تقوم شركات الطيران بوضع أسعار تتناسب مع مسارها من حيث المسار المباشر، أو المسار غير المباشر.

**(١) مفهوم تذكرة السفر:**

وتعدّ التذكرة وثيقة مهمة تظهر قيد سفر الأشخاص الراغبين في السفر من نقطة معينة إلى أخرى بالخطوط الجوية (أو أي وسيلة نقل أخرى). أو هي مستند تقوم من خلاله بالتسجيل للسفر إلى أي مكان حسب رغبة الشخص وبأي وسيلة سواء بالطائرة أو بالباخرة أو بالحافلة.

ويمكننا تعريف تذكرة السفر، بأنّها: (مستند أو وثيقة تصدر للراكب (المسافر) عن الناقل بالطائرة أو بالباخرة أو بالحافلة وغيرها من وسائل النقل، ومدون بها جميع بيانات الناقل والراكب معاً، وقد تكون يدوية أو آلية).

**(٢) أنواع التذاكر:**

إنّ مستندات السفر المستخدمة في صناعة النقل الجوي نوعان هما:

أ. التذاكر اليدوية: هي على عدّة أنواع من حيث عدد نسخ الكوبون في البطاقة الواحدة:

– ذات كوبون واحد فقط.

– ذات كوبونين.

– ذات أربع كوبونات.

ب. التذاكر الآلية: هي ذات أربع كوبونات فقط.

وهناك تصنيف آخر لتذكرة السفر، وهي على نوعين أيضاً:

- تذاكر السفر اليدوية التابع الى النظام البكي (BSP) ( BILLING SETTLEMENT PROGRAM): ويقصد به تزويد الوكلاء بمستندات السفر (التذاكر وقسائم التبادل) الموحدة والمقر من (IATA) وإصدارها وإجراءاتها المحاسبة وتسوية المستحقات بين شركات الطيران وبين الوكلاء المعتمدين حسب قرار الأياتا.
- تذاكر السفر اليدوية غير التابع الى النظام البكي (BSP).

وتتميز تذاكر السفر أو مستندات السفر بوجود شعار (الأياتا) على غلاف تذكرة السفر وبيان الأمتعة. مع ملاحظة عدم وجود أي علامة لشركات الطيران إلا بعد إصدارها.

**(٣) التذكرة الالكترونية:**

مع ظهور شبكة الانترنت بدأت شركات الطيران العالمية استغلالها لتسويق خدماتها وأهدافها، وكان لها الدور الرئيس في مساعدة المسافر، كونه أصبح لديه القدرة على الحجز على رحلات الشركة وشراء التذاكر وغيرها العديد من الخدمات.

وقد ازداد استخدام المسافرين لشبكة الانترنت للتعامل مع شركات الطيران. وأصبح المسافر لديه القدرة أيضاً على حجز المقعد الذي يختاره على الطائرة ودفع ثمن التذكرة وهو في مكانه، إذ تقوم فكرة التذكرة الالكترونية على فتح قناة توزيع جديدة بين شركات الطيران والراكب وتلغي في هذا النظام التذاكر الورقية وتقلل دور وكلاء السفر. ومن هنا أعلن الإتحاد العالمي للنقل الجوي (أياتا) في آخر مايو ٢٠٠٨ في إسطنبول؛ عن نهاية عهد استخدام تذاكر السفر الورقية وبداية استخدام تذاكر السفر الالكترونية بنسبة (١٠٠٪) من قبل جميع شركات الطيران العالمية واعتباراً من الأول من شهر يونيو ٢٠٠٨، فجاء الإعلان عن بداية مرحلة هامة في تاريخ صناعة النقل الجوي العالمية.

إنّ التذكرة الالكترونية هي الطريقة المبتكرة لاستخدام التكنولوجيا في إصدار التذاكر إلكترونياً، ما يساعد في استبعاد التذاكر الورقية التقليدية وإنشاء سجل إلكتروني (التذكرة) للعملية. وتخزن هذه الصورة الالكترونية للتذكرة في نظام الحجز في الطيران، ويمكن الدخول عليها من خلال نظام الحجز من أجل السفر وتغيير الحجز والاستبدال واسترداد القيمة وغير ذلك، فهي وسيلة مريحة وسريعة وآمنة مقارنة بالتذكرة الورقية.

إذاً؛ التذكرة الإلكترونية: هي نموذج إلكتروني للتذكرة الورقية، وهي طريقة بديلة لتوثيق عملية بيع التذاكر، إذ يتم إنشاء سجلاتها في قاعدة المعلومات الخاصة بالناقل المصدر للتذكرة، ويتم تخزين كافة تفاصيل بيانات الحجز إلكترونياً، ويمكن الرجوع إليها في أي وقت، كما يتم تزويد المسافر بإيصال استلام بدلاً من التذكرة الورقية العادية. وتذكرة السفر تمثل الوثيقة الخاصة بعقود نقل الركاب جواً والتي تثبت قيام العلاقة التعاقدية بين المسافر وشركة الطيران. أو هي التذاكر التي يتم فيها تخزين تفاصيل بيانات الحجز والتذكرة بشكل آمن في نظام شركة الطيران الآلي

للحجز، بديلاً عن التذكرة الورقية، وتسرِّع التذكرة الالكترونية عمليات الحجز وتضفي عليها المزيد من المرونة.

لقد بدأ الاتحاد الدولي للنقل الجوي أياتا منذ بداية القرن الحالي بتشجيع وتعميم فكرة التذكرة الالكترونية، لأنّها:

١. توفر أكثر من ثلاثة مليارات دولار سنوياً حسب إحصاءات منظمة الاتحاد الدولي للنقل الجوي (أياتا) لعام ٢٠١٠.
٢. تسهم بطرح أسعار تنافسية؛ بسبب توفير عمولات مكاتب السياحة والسفر.
٣. تصل لشريحة أكبر من السوق المستهدف.
٤. تحسين البيع لمقاعد الطائرة خلال الزمن المحدد.
٥. توفر التذاكر الالكترونية خيارات أكثر أمام المسافر.

بعد أن أعلنت منظمة الطيران الدولية أياتا البدء بتطبيق النظام الجديد في إصدار التذاكر الالكترونية والمشاريع التابعة لها، ومن هنا بدأت معظم الخطوط الدولية بالعمل على وضع خطط تسويقية وإعلامية وتوعوية للتعريف بهذه الخدمة الجديدة ،في جميع القطاعات، والبدء في تحديث البنية التقنية التحتية اللازمة لتنفيذ هذا المشروع، ومواكبة جميع التطورات والخدمات في صناعة النقل الجوي، وما يلزم منها في توقيع اتفاقيات وتعاقد مع الشركات التي تساعدها في تصميم واستخدام تلك التطبيقات، من قواعد بيانات في إصدار تلك التذاكر الالكترونية للمسافرين.

إنّ تطبيق النظام الجديد على المستويين العالمي والمحلي، أدى إلى تبسيط جميع الإجراءات الخاصة بشركات النقل الجوي، والتعامل مع المسافرين، من تقليص للإجراءات التي تتم عند (الكاونتر) الخاص بالمغادرين، وتقليل نسبة الازدحام الموجودة في المطارات والتعامل السهل مع الأمتعة، وحركة المسافرين ضمن أسس ومعايير متفق عليها دولياً حسب ما تصدره منظمة الطيران الدولية أياتا.

حدّدت المادة (١) من القانون العراقي رقم (٤٩) الصادر في ١٩٨٣/٥/٢٩ أماكن بيع تذاكر السفر داخل القطر وخارجه، فضلاً عن تعريف تلك الأماكن، فقد نصّت المادة المذكورة على ما يأتي:

أولاً – لشركات ومكاتب ووكالات السفر والسياحة بيع وصرف تذاكر السفر داخل القطر وخارجه.

ثانياً – يقصد بشركات ومكاتب ووكالات السفر والسياحة لأغراض هذا القانون، الجهات التي تقوم بتنظيم الرحلات للأفراد والجماعات وتقديم الخدمات والنشاطات المتعلقة بها داخل القطر وخارجه وفقا للتعليمات التي تصدرها المؤسسة العامة للسياحة.

وتمثّل التذكرة عقد بين طرفين وتمثل تلك التذكرة أيضاً السيولة المادية بما قيمة ما دفعه الراكب فيها، وإذا فقد الراكب التذكرة لا بدّ أن يشترى تذكرة جديدة ليسافر في موعده ويكون للراكب الحق في استعادة المبلغ الذي دفعه عن طريق ملأ بيانات استمارة فَقْد أو ضَياع التذكرة حيث تتحقق الشركة من البيانات فترد للراكب المدفوع في التذكرة الثانية.

ويتيح الحجز للمسافر الدخول إلى محرك الحجز عبر شبكة الإنترنت لمراجعة المقاعد المتوافرة والأسعار المطبقة والرحلات البديلة واختيار المقعد المفضل وحجز التذكرة ودفع ثمنها وطبع إيصالِ مسار الرحلة وغير ذلك. والحد الأدنى للمدة اللازمة للحجز ساعتين قبل الموعد المحدد لإقلاع الرحلة.

## ثالثاً: بيانات تذكرة السفر ورموزها:

تحتوي تذكرة السفر على البيانات والرموز الآتية:

**(١) فئات السفر:**

تتمثل الفئات العمرية للمسافرين كما يأتي:

أ. **البالغ** (Adult): هو المسافر الذي يبلغ سنه (١٢ سنة) من العمر عند تاريخ السفر.

ب. **الطفل (**Child**)**: هو المسافر الذي بلغ سنه (الثانية) من العمر أو أكثر ولكن دون سن الثانية عشرة عند تاريخ السفر.

ج. **الرضيع** (Infant): هو الطفل الذي لم يبلغ سن (الثانية) من العمر ويمكن الحجز له كرضيع دون مقعد.

وتؤخذ بعين الاعتبار إجراءات خاصة بالسلامة لـ:

- أي طفل يسافر بلا مقعد، إذ يجب أن يكون بصحبة أحد المسافرين الكبار وإلا فيتعين الحجز للطفل كمسافر صغير مخصص له مقعد.
- الأمهات ممن هن على وشك الوضع والصغار حديثي الولادة: إذ يخضع سفر الأمهات ممن هن على وشك الوضع والصغار حديثي الولادة بالطائرة لشروط معينة والالتزام بالقواعد واللوائح الطبية.
- الأشخاص الآخرون: لا يمكن الحجز عبر شبكة الإنترنت للمسافرين المذكورين أدناه، ممن يحتاجون إلى خدمات خاصة، وينصح بالاتصال بمكاتب الطيران/ وكلاء السفر:
  - الحدث: الطفل بدون مرافق.
  - المسافرون ذوو الإعاقة الجسدية.
  - الحالات الطبية التي تحتاج إلى نقالات أو مقاعد متحركة.

وهناك رموز لأنواع الأجور والركاب، قد أقرّت ووحّدت من قبل المنظمة الدولية للنقل الجوي (أياتا)، وهي تمثل قائمة متضمنة الرموز التي يتم إدخالها في خانة درجة الأجرة بالتذكرة لتحديد السعر، ووضع السفر.

| | | | |
|---|---|---|---|
| **CD** | Senior citizen | **IN** | Infant |
| **CH** | Child | **OJ** | Open jaw |
| **CT** | Circle trip | **OW** | On way |
| **DL** | Labour | **PD** | Family fare |
| **DT** | Teacher’s | **PF** | Family fare |
| **EE** | Excursion | **PX** | Pex fare |
| **GA** | Group | **RT** | Round trip |
| **SD** | Students | **RW** | Round the world |
| **VU** | Visit USA | **ZZ** | Youth fare |

**(٢) البيانات العامة:**

وهي كما يأتي:

١. اسم المسافر (اللقب – الاسم) NAME OF PASSENGER: يكتب عادة اسم العائلة للمسافر يتبعه اسم المسافر ثم اسم والده.

٢. خط السير ROUT: هو السفر عبر نقطتين؛ نقطة البداية ونقطة النهاية، ويمكن أن يتخلله نقطة سفر أخرى ويطلق عليه (GOO FOR PASSENGER BETWEEN POINTS OUT LINED).

٣. كوبونات السفر FLIGHT COUPONS: هي مستندات كتابية داخل التذكرة، وتكون كوبون واحد أو أكثر حسب نقاط السفر. وهو دليل كتابي بحوزة الراكب لرحلته.

٤. تاريخ الرحلة DATE OF TRAVEL: وهي المعلومات الخاصة بتاريخ السفر وخط السير وتوقيت الاقلاع والوصول للرحلة.

٥. وقت المغادرة DEPARTURE TIME: وهو الوقت المذكور بالحجز والذي يمثل التوقيت المحدد لإقلاع الطائرة من نقطتها الى النقطة الثانية، ويتم تثبيت الوقت حسب التوقيت المحلي.

٦. وضع الحجز STATUS: وتوضح حالة الحجز؛ هل هو مؤكد أم غير مؤكد، ولهذا الوضع رموز كثيرة ...HK,KL,OK,KK,HL,RQ,. ومن غير المعقول بالنسبة لشركات الطيران أن يفترضوا أنّه إذا لم يستخدم المسافر حجزهم الأول (المؤكّد)، دون الاتصال بالشركة وإلغاء حجزه، ولذلك لا يستخدموا أي حجوزات لاحقة على نفس التذكرة.

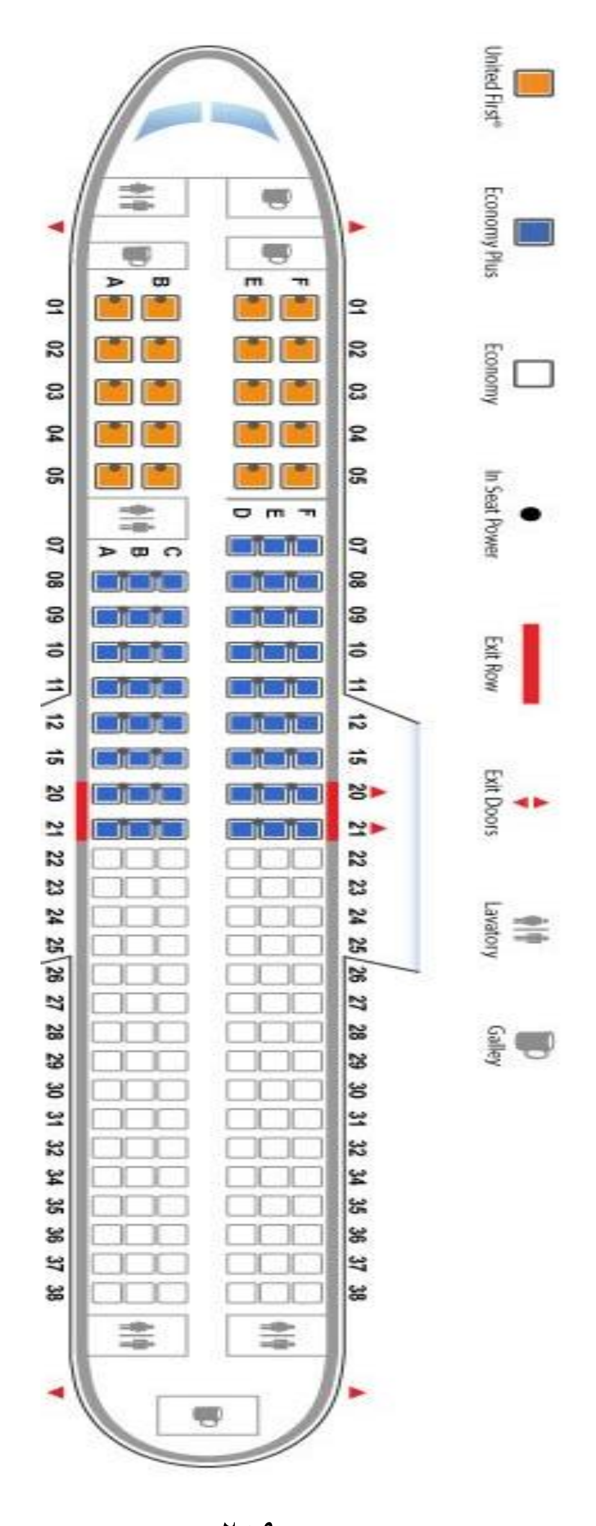
| | |
|---|---|
| OK | الحجز مؤكد |
| RQ | الحجز مطلوب وغير مؤكد |
| NS | رضيع ليس له مقعد |
| OPEN | المقعد مفتوح بدون حجز |
| VOID | خط سير ملغى |

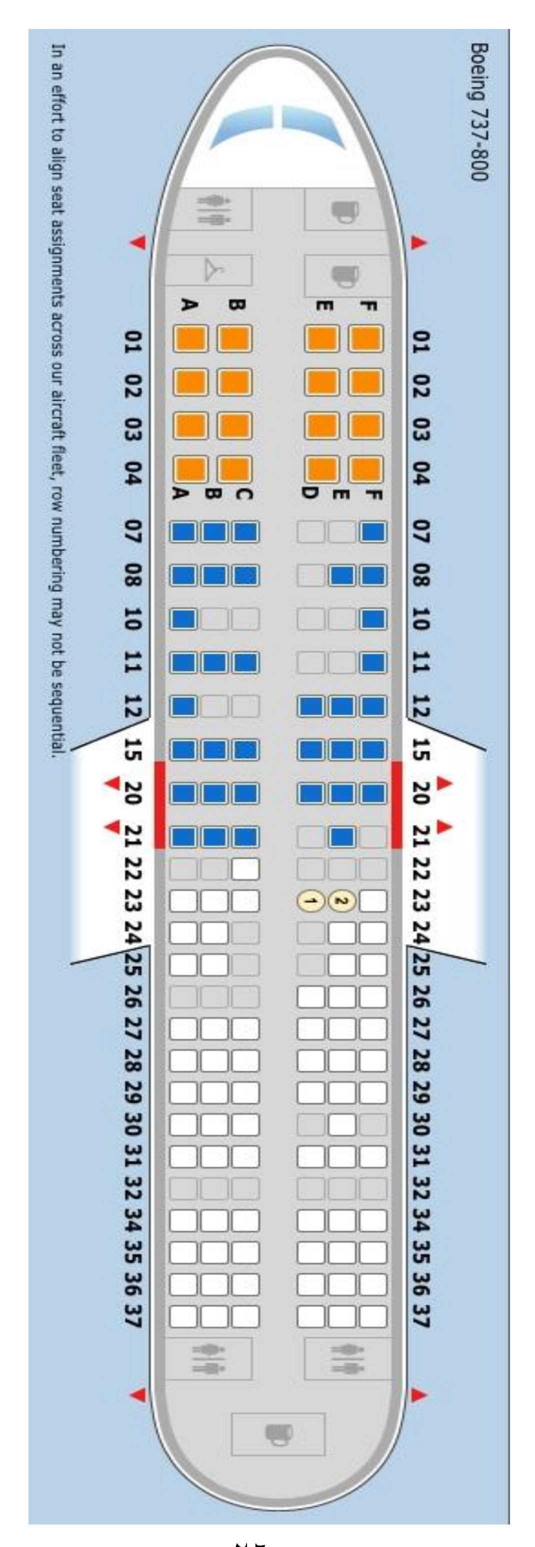
٧. درجة السعر (أساس السعر) FARE BASIS: القيمة المحددة للخدمة المقدمة على الرحلة وتأخذ رموزاً متعددة تدل على هذه الدرجة والسعر الخاص بها.

٨. درجة السفر CLASS CODES: وهي الخدمة المقررة للمسافر والتي تتخذ شكل درجات مثال الدرجة الأولى أو الدرجة السياحية وغيرها.

| **Types of CLASS** | | |
|---|---|---|
| **Y (Y/C)** | Economy class | الدرجة السياحية الاعتيادية |
| **C (C/C)** | Busines class | درجة رجال الأعمال |
| **F (F/C)** | First class | الدرجة الأولى |

ويوضح الشكل التالي: توزيع درجات السفر على مخطط الطائرة:


United First®
Economy Plus
Economy
In Seat Power
Exit Row
Exit Doors
Lavatory
Galley


Boeing 737-800
A B E F
A B C D E F
01 02 03 04 07 08 10 11 12 15 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 34 35 36 37
1
2
In an effort to align seat assignments across our aircraft fleet, row numbering may not be sequential.

٩. الوزن المصاحب للمسافر BAGGAGE ALLOW: وهي الأشياء والأغراض وغيرها من مقتنيات المسافر الشخصية، ويحدّد الوزن المسموح للمسافر باصطحابه تبعاً لنوع الخطوط الجوية والمسافة بين نقطة المغادرة ومنطقة الوصول.

١٠. صلاحية السعر للتذكرة VALID OF FARE: الفترة المطبق فيها السعر المذكور بالتذكرة، وهي من القوانين المحددة لصلاحية التذكرة، إذ تضمّ تاريخين؛ تاريخ قبل السفر وتاريخ بعد السفر.

١١. الأجرة FARE: هي القيمة المحصلة بواسطته الناقل مقابل نقل الراكب والعفش المصاحب له، وأجرة السفر والمعلن عنها عادة، وهي التي يستعملها الناقل لإعلان الأجور ويبرزها للجمهور على أساس إنها قابلة للتطبيق في نقل المسافر والعفش وغيرها.

١٢. الرسوم والضرائب TAXS: هي القيمة المحصلة لصالح جهات أخرى غير النقال أو شركة الطيران مثل الدول أو الدولة المسافر إليها أو المسافر منها، وتكون في شكل قيمة يتم ذكرها بالتذكرة.

١٣. الأجرة الإجمالية TOTAL OF FARES: هي القيمة الإجمالية المحصلة بواسطته الناقل المذكور بالتذكرة، وأيضاً تشمل الرسوم والضرائب. أي قيمة تذكرة مضافاً إليها أي رسوم أو ضرائب لصالح الغير.

١٤. طريقة الدفع FORM OF PAYMENT: وهي الوسيلة المدفوع بها قيمة التذكرة، ويشار إليها ويرمز لها بكلمة نقداً أو آجل أو مقابل كروت بنكية ( CASH , IVN , CCVISA, CCMAS) وغيرها من الكروت.

١٥. رقم الحجز P N R: وهو مرادف لكلمة تسجيل وتعني رقم يتكون من الإشارات الرقمية أو الهيجائية توضح أحقية الراكب لمقعد السفر أو الإيواء أو مكان شاغر أو إمكانية استيعاب حمولة من البضائع أو الأمتعة، مثلاً: (NOCC48).

١٦. جنسية المسافر NATIONALTY: هي هوية الراكب أو المسافر سواء بالميلاد أو التجنس، ويتم ذكرها دائماً بالتذكرة للتعرف على الراكب.

١٧. الختم الخاص بالوكيل أو الناقل: هو الختم المستندي لمصدر تذكرة السفر، يوضح اسم الوكيل المصدر لهذه التذكرة، ويشتمل أيضاً على محطة الإصدار وتاريخ الإصدار وبداية ونهاية الرحلة.

١٨. توثيق مصدر التذكرة: وهو الوكيل الناقل أو الموظف الذي يقوم بإصدار التذكرة ويكون غالباً في شكل رمز، أي لكل شخص يقوم بإصدار تذكرة له رقم ورمز يسجل بالتذكرة يعرف من قام بإصدار التذكرة.

## رابعاً: رموز الـ(Timetable):

يعدّ الـ(Timetable) جدولاً زمنياً منظماً الأحداث مع أوقات حدوثها، خصوصاً أوقات الوصول والمغادرة. ومن أجل معرفة قراءته لا بدّ لنا من معرفة بعض الرموز الخاصة بالأيام والمدن والمطارات والخطوط الجوية وغيرها لنتمكن من قراءة الجدول الزمني الخاص برحلات الطيران.

**(١) رموز أيام الأسبوع:**

لا تذكر الأيام كاملة في جدول مواقيت الرحلات مثلاً (SUNDAY)، ولا مختصر الكلمة (SUN)، وإنما يأخذ رقماً خاصاً به. وإنّ أيام الأسبوع في جدول مواقيت الرحلات الـ(Timetable) يبدأ بيوم (الإثنين) فيأخذ رقم (1) وينتهي بيوم الأحد الذي يقابله الرقم (7).

| 1 | MON |
|---|---|
| 2 | TUE |
| 3 | WED |
| 4 | THU |
| 5 | FRI |
| 6 | SAT |
| 7 | SUN |

### (٢) رموز أشهر السنة:

وهي كما يأتي:

| JAN | يناير | APR | إبريل | JUL | يوليو | OCT | أكتوبر |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| FEB | فبراير | MAY | مايو | AUG | أغسطِس | NOV | نوفمبر |
| MAR | مارس | JUN | يونيو | SEP | سبتمبر | DEC | ديسمبر |

### (٣) رموز وجبات الطعام (Meals):

تمثل وجبات الطعام على متن الطائرة بالرموز الآتية:

| B | Breakfast | L | Light Meal |
|---|---|---|---|
| K | Continental Breakfast | R | Refreshment |
| M | Meal | S | Snack |

### (٤) رموز المدن:

يتمّ في مجال الطيران استخدام نظام رمز من (ثلاثة أحرف) بديلاً عن الاسم الكامل للمدينة وتستخدم تلك الرموز في التذاكر، بطاقات الأمتعة، خرائط الطيران، جداول الرحلات وكل ماله صلة من مواد مطبوعة خاصة بمجال الطيران. ومن الأمثلة على ذلك ما يأتي:

| BEY | بيروت | RUH | الرياض | LHR | لندن | DEL | دلهي |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| CAI | القاهرة | AUH | أبو ظبي | MAD | مدريد | ISB | إسلام آباد |
| AMM | عمّان | DOH | الدوحة | BOM | مومباي | WAS | واشنطن |
| DAM | دمشق | MCT | مسقط | MXP | ميلان | JFK | نيويورك |
| BGW | بغداد | KWI | الكويت | FCO | روما | PRG | براغ |
| TUN | تونس | BAH | البحرين | ADD | أديس أبابا | PAR | باريس |
| CMN | الدار البيضاء | SAH | صنعاء | HKG | هونغ كونغ | TYO | طوكيو |
| ALG | الجزائر | SSH | شرم الشيخ | KUL | كوالا لمبور | SIN | سنغافورة |
| TIP | طرابلس | JED | جدة | FRA | فرانكفورت | JNB | جوهانسبرغ |
| KRT | الخرطوم | MED | المدينة المنورة | GVA | جنيف | LHE | لاهور |
| DXB | دبي | DMM | الدمام | IST | اسطنبول | YTO | تورنتو |

**(٥) رموز الناقل الجوي:**

كما هو الحال في رموز المدن والمطارات، هناك رموز تتكون من (حرفين) أو (حرف ورقم) يكون تعبيراً عن الخطوط الجوية الناقلة، ومن هذه الرموز ما يأتي:

| اليمنية | IY | الأمريكية | AA | الفرنسية | AF | الخطوط الجوية العراقية | IA |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| التونسية | TU | الرومانية | RO | اليابانية | JL | خطوط الشرق الأوسط | ME |
| الجزائرية | AH | السويسرية | LX | الأذربيجانية | J2 | الخطوط الجوية القطرية | QR |
| المغربية | AT | النمساوية | OS | البريطانية | BA | طيران الإمارات | EK |
| الليبية | LN | الكينية | KQ | التركية | TK | مصر للطيران | MS |
| السودانية | SD | الهندية | IC | المجرية | MA | السعودية | SV |
| السورية | RB | الايرانية | IR | السنغافورية | SQ | طيران الاتحاد | EY |
| بنغلادش | 4H | الأثيوبية | ET | الايطالية | AZ | الخطوط الجوية الكويتية | KU |
| فلاي دبي | FZ | السريلانكية | UL | الهولندية | KL | طيران الخليج | GF |
| لوفتهانزا | LH | الفلبينية | PR | الاسبانية | IB | الطيران العماني | WY |
| غول للنقل الجوي | G3 | الماليزية | MH | القبرصية | CY | الملكية الاردنية | RJ |

وهناك مصطلحات تورد في جدول مواعيد الرحلات لا بدّ من إيضاحها وهي:

١. **Connnecting**:

وهو الوقوف اللاإرادي من أجل الاتصال لتبادل الطائرات، ويشار إليه بـ(×) عند نهاية رمز المدينة، فمثلاً لدينا توقف لا إرادي في باريس فيكتب في الجدول ($PAR_{\times}$).

٢. **Stopover**:

التوقف في نقطة متوسطة في خط سير الرحلة لمدة ٢٤ ساعة أو أكثر. وهو الوقوف الإرادي الذي يرغب المسافر بالتوقف في المدينة التي يحدّدها، وتمثل التوقف في نقطة متوسطة في خط سير الرحلة لمدة ٢٤ ساعة أو أكثر. وتطور استخدام هذا المصطلح ليستثمر في رحلة سياحية في منطقة التوقف، وبدأت العديد من الدول استثمار ذلك، بل سعت إلى إنشاء مسار رحلة مؤهلة لحزم عطلة التوقف، كما في برنامج (احجز عطلة توقف في سنغافورة Book a Singapore Stopover Holiday). ويشار إلى

(Stopover) في التذكرة بـ(o) عند نهاية رمز المدينة، فمثلاً لدينا توقف يرغب به المسافر في مدينة باريس فيكتب في جدول الرحلات: (PAR o).

٣. **علامة** (*):

وهي تعني اليوم التالي (Next Day)، مثلاً تكتب: *01:10

٤. **علامة** (**):

وهي تعني بعد اليوم التالي (After Next Day)، مثلاً تكتب: **01:10

## خامساً: لغة حجز التذكرة:

تستعمل في شركات الطيران والشركات السياحية التي تعمل على أنظمة الحجز لغة مشتركة تساعدهم على فهم بعضهم البعض، للتسريع في عملية الحجز. ولتفادي الارتباك في نطق مخارج الحروف باللغة الإنجليزية، إذ تمّ تصميم نظام عالمي، وتمّ تقسيمه لمعرفة الحروف الصحيحة التي لديها نفس النبرة الصوتية في اللغة مثل الحرفين M وN، والحرفين B و P، وتتشابه في طريقة النطق. ومن هنا؛ وضعت كلمات لكل حرف يمثل الحرف الأول من الاسم، وتكون كالآتي:

| A | Alfa | H | Huny | O | Oscar | V | Victor |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| B | Bravo | I | India | P | Petar | W | Water |
| C | Charly | J | Juliet | Q | Queen | X | X-Ray |
| D | Dady | K | King | R | Roma | Y | Yellow |
| E | Echo | L | Lima or love | S | Sugar | Z | Zolu |
| F | Father | M | Mother or Mikel | T | Tango | | |
| G | Gorge | N | Nancy | U | United | | |

وتأسيساً على ما سبق من التوضيحات في الجداول المتقدمة، يمكن لنا توضيح كيفية قراءة جدول مواعيد الرحلات:

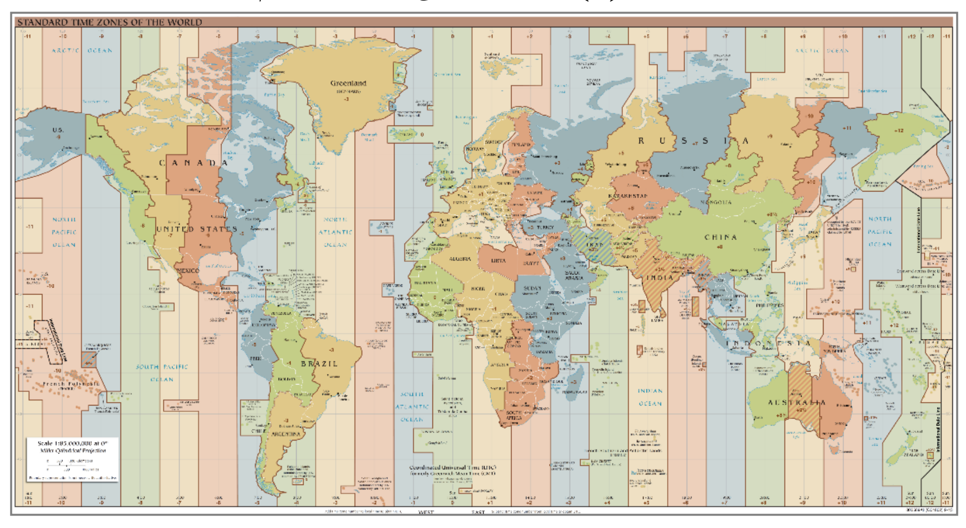
## How to use The Timetable (Schedule)?

| Days | City Code | Airlines Code | Flight Number | Departure time | Arrival time | Type of Aircraft | Type of Classs | Meals |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1234567** | BEY/PAR | ME | 235 | 12:30 | 16:40 | B747 | Y | B |
| أيام الاسبوع | رمز المدينة | رمز الناقل الجوي | رقم الرحلة | وقت المغادرة | وقت الوصول | نوع الطائرة | تصنيف الدرجة | نوع الطعام |

ويحتوي الشكل أعلاه على المعلومات التالية:

1. Destinations
2. Days of Operations (1234567)
3. Flight Numbers
4. Local Time of Departure
5. Local Time Arrival
6. Codes of Cities ( 3 letters: LON, BGW, BEY,...)
7. Codes of Airlines ( 2 digits: Q7, ME, ……..)
8. GMT time (+2, +3, -5, …….)
9. Meals on Board (B, L, D, S, ……)
10. Next Day = *
11. After Next Day = **
12. Connection Points = ×
13. Stopover = o
14. Type of Aircraf ( B747, A319, ……)
15. Type of Class (Y, C, F)
16. Minimum Connecting Time (MCT)

**خريطة (٢) - الوقت على خريطة العالم**




***مثال*** **(١)**: حوّل ما يأتي الى رموز في جدول مواعيد الرحلات:

سافر الراكب على طيران الإمارات يوم السبت من بيروت الى دلهي في الرحلة رقم 610، وكان على الطيران Connecting في دبي التي وصلها في الساعة 01:10 علماً إن إقلاعه من مطار بيروت كان في الساعة 20:30، واتجهت الطائرة الإماراتية يوم الأحد في الرحلة رقم 820 في الساعة 03:50 باتجاه دلهي فوصلت في الساعة 10:20.

**الحل:**

| | | | |
|---|---|---|---|
| 6 | BEY/DXB× | EK/610 | 20:30/*01:10 |
| 7 | DXB/DEL | EK/820 | 03:50/10:20 |

## سادساً: احتساب وقت الرحلة:

من أجل معرفة كيفية احتساب وقت الرحلة الإجمالي أو وقت الرحلة كطيران فقط، سنوضحه من خلال حل المثال رقم (٢).

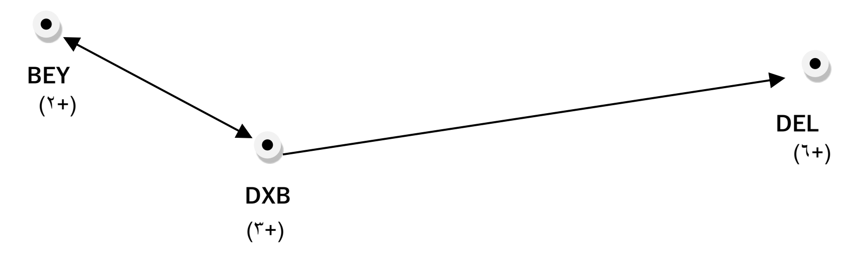
***مثال* (٢)**: كانت بيانات الرحلة في جدول مواعيد الرحلات كما يأتي:

| | | | |
|---|---|---|---|
| 6 | BEY/DXB× | EK/610 | 20:30/*01:10 |
| 7 | DXB/DEL | EK/820 | 03:50/10:20 |

احسب وقت الرحلة الكلي، والوقت الذي قضّاه الراكب في الطيران. علماً أن (GMT) بيروت (2+) ودبي (3+) ودلهي (6+).

**خطوات الحل**:

١- رسم خط سير الرحلة.




٢- تحويل الأوقات المحلية إلى (توقيت غرنش):

20:30 – 02:00 = 18:30  GMT of BEY (Dep. Time)

ولما كان الوصول الى في الساعة 01:10 أي في الساعة الأولى لليوم التالي؛ لذا يكون:

01:10 = 25:10 – 03:00 = 22:10  GMT of DXB (Arr. Time)

ولأجل احتساب ساعات الطيران:

22:10 – 18:30 = 03:40  Flight time (BEY/DXB)

03:50 -03:00 = 00:50 GMT of DXB (Dep. Time)

10:20 – 06:00 = 04: 20 GMT of DEL (Arr. Time)

04:20 – 00:50 = 03:30 Flight time (DXB/DEL)

The total time of Flight (BEY/DEL) = 03:40 + 03:30 = **07:10**

ولاحتساب الوقت الكلي للرحلة، لا بد من احتساب الـConnecting، ولأنّ الوقت في المدينة ذاتها؛ فلا حاجة الى إعادة التوقيت الى توقيت غرنش:

03:50 – 01:10 = **02:40** Connecting time

The total Travel time = 07:10 + 02:40 = **09:50**

## سابعاً: أسعار التذاكر:

تختلف أسعار التذاكر من شركة لأخرى، وأيضاً من رحلة لأخرى. وقد تختلف أسعار تذاكر الشركة ذاتها لنفس الرحلة، إذ إنّ سعر التذكرة يعتمد على الوقت الذي تمّ فيه حجز التذكرة، فكلما حجزت التذكرة مبكراً كلما كان السعر أقل، وغالبا ما يدفع المسافر مالاً أكثر فيما إذا أراد تغيير موعد الحجز.

إنّ رحلات ساعة الذروة والتي غالباً ما يرغب الناس السفر فيها، تكون التذكرة الأكثر تكلفة من غيرها. وإن العديد من الرحلات الموسمية وخاصة في فترة الاستراحة الصيفية والأعياد تشهد ارتفاعاً في الاسعار.

ويكون تقدير أسعار التذاكر تابع لشركات الطيران، فهي تمتلك كافة الصلاحيات لتحديد أسعار التذاكر، إذ إنّ الحكومة لا تنظم أسعار التذاكر بشكل عام.

إن الكثير من تذاكر السفر تفقد صلاحياتها ولا يمكن للمسافر استرجاع نقوده إذا لم يسافر، وقد لا يتمكن من تغيير موعد الرحلة حتى مقابل أجر إضافي. ولكن هناك شركات تسمح بتغيير الرحلة الى أخرى مقابل دفع زيادة حاصلة على أسعار

التذكرة نسبة الى التذكرة المحجوزة مسبقاً، وأما في حال نزول أسعار التذاكر فلا يحصل المسافر على الفرق من الشركة.

والجدير بالذكر؛ أنه من غير المسموح تحويل التذكرة من شخص الى آخر في معظم شركات الطيران، ولكن هناك من تتقبل هذا الأمر مقابل دفع رسومات. وهناك عملية تسهيل من قبل بعض الشركات (تغيير الرحلة أو التعويض)، قد تدفع مبالغ أكثر من المبالغ المعلنة من قبل شركات الطيران، لأن الكثير من تلك الشركات تُحدث تغييراً على الغرامات والرسومات الإضافية للتذاكر المفتوحة التي يمكن من خلالها تغيير الرحلة أو التعويض.

وتقوم العديد من شركات الطيران بتقليص الضرائب والأجور المترتبة على التذاكر بحيث يحدث نوع من التغيير بين الأسعار الحقيقية والمطبوعة على التذاكر والمواقع الالكترونية لهذه الشركات. وتشمل الأجور والضرائب التي يفصح عنها أثناء الحجز: الضريبة العامة، أجرة التذكرة، ضريبة الخدمة، الوقود، ضريبة التأمين، وقد تختلف الضرائب من شركة لأخرى.

وعلى الرغم من عدم وجود أي قانون يفرض على الشركات بالتعويض للتذاكر غير المستخدمة عند استردادها، إلا أن الكثير من الشركات تعوضها للعملاء حتى وإن كانت التذكرة من النوع (غير الممكنة للتعويض). كما وإنه ليس هنالك من قانون يمنع الشركات من فرض ضرائب إدارية في عملية التعويض لاحقاً. كما يحق لشركة الطيران طلب اي زيادة حاصلة في سعر التذاكر، أما في حالة انخفاض أسعارها فيحق للمسافر طلب استرجاع الفرق الحاصل من سعر التذكرة.

# توجيهات السفر

## أولاً: إجراءات قبل السفر:

توجد طرق عديدة للمسافر لحجز رحلته، عبر:

١. وكلاء الخطوط الجوية.

٢. الحجز في وحدة Check in داخل المطار، ويجب وصول المسافر الى هذه الوحدة قبل انتهاء الوقت المحدد، وفي حال تأخره؛ فإنّ الشركة غير مكفلة بتسفيره على رحلة لاحقة أو حتى استرداد التذكرة منه.

٣. عن طريق البريد الالكتروني لشركات الطيران.

ويتطلب من المسافر التقصي عن ما يأتي:

١. التأكد من توفر جميع المستمسكات التي ستحتاج إليها للسفر من جواز السفر وتأشيرة الدخول وشهادة التلقيح أو استمارة التأمين الصحي. فإذا كانت الوثائق اللازمة للسفر ناقصة ستمنع من ركوب الطائرة والسفر وقد لا تحصل على استرجاع المبلغ أو السفر مع رحلة جوية اخرى، وقد يتم رفض دخولك الى البلاد بعد وصولك واعادتك الى الوجهة التي قدمت منها، فيما إذا حصل هذا الأمر فأنت غير مخول لاسترجاع المبلغ الذي صرفته من قبل شركة الطيران.

٢. التأكد من موعد الإقلاع المثبت في تذكرة السفر، فعلى المسافر التواجد في المطار قبل موعد السفر بـ(٢ – ٣) ساعة، إذ يتوجب على المسافر الحضور في الوقت المحدد الى وحدة التفتيش.

٣. الإجراءات الأمنية:

أ- وضع جواز السفر وتأشيرة الدخول في متناول اليدين. قد يسأل عنها المسافر عدّة مرّات قبل الصعود للطائرة.

ب- يتم فحص الحقيبة اليدوية الخاصة بالمسافر في وحدات التفتيش الرئيسية قبل المغادرة، كما إن المسافر معرض للتفتيش الشخصي من قبل رجال الأمن عند البوابة.

ت- على المسافر إبداء التعاون مع رجال الأمن والتحلي بالصبر وتحمل الانتظار، إذا ما كان هناك ازدحاماً عند نقاط التفتيش ويضطر المسافر للوقوف في دور الانتظار.

ث- عند التجاوز من وحدة التفتيش؛ لا يسمح للمسافر بالرجوع الى صالة الاستقبال مجدداً.

**(١) ترخيص الامتعة والحقائب:**

هناك نوعان من الرخص للحقائب: النوع الاول: هو الترخيص من خلال الوزن، والثاني من خلال عدد الحقائب. وإنّ الترخيص من خلال الوزن غالبا ما يكون (١٥-٦٠) كغم للشخص الواحد وذلك حسب شركة الطيران، أما الترخيص من خلال العدد غالباً ما يسمح بحقيبتين للشخص الواحد. والنوع الثاني؛ هو الأنسب للمسافر، إذ إن الوزن المسموح لكل حقيبة يصل الى (٣٢) كغم لكل حقيبة.

إنّ ترخيص الحقائب سواء كان حسب الوزن أو الحجم مرهون بقيود، إذ إنّ حجم الحقيبة أو وزنها لا يمكن أن تتجاوز الحد الاقصى المسموح به. وبالنسبة للأمتعة والحقائب التي تصطحب مع المسافر الى المقاعد داخل الطائرة تشملها القوانين من حيث الحجم والوزن والعدد، إذ لا يسمح بأي زيادة لأي منها.

**(٢)رسوم الأمتعة:**

إن العديد من شركات الطيران تفرض رسوماً على نقل بضائع معينة كالآلات الموسيقية والمعدات الرياضية، وهذه الرسومات غالباً ما تكون مدفوعة مسبقاً.

وإذا كان المسافر يحمل حقائب أكثر من الحدّ المسموح به، تفرض عليه رسومات، ويمكن للحقائب أن تحتجز فيما إذا كان زائدة في الحجم أو كبيرة بالحجم، ويتوجب على المسافر دفع الرسوم المتوجبة على الحقائب الزائدة، سواء كانت في الوزن أو الحجم. وإن الرسوم المترتبة على الوزن الزائد للحقائب تختلف من شركة لأخرى، فبعضها يفرض رسومات محدده لكل كيلو زائد من البضائع، وأخرى تحتسب الرسومات على الحجم الزائد، وهذه الضرائب غالباً ما تكون نسبة (١-١,٥)% من سعر التذكرة لكل كيلو إضافي. كما إن هذه النسبة تزداد بشكل واضح إذا كانت الرحلة طويلة، ويؤخذ بنظر الاعتبار؛ أن ربط حقيبتين بعضها ببعض مرفوضة من قبل بعض الشركات.

وإنّ الوزن المسموح به لكل مسافر يختلف من شركة لأخرى، فحسب قوانين الصحة والسلامة في مطار كاتويك/ لندن فلا يسمح بنقل الحقائب التي تتجاوز (٣٤) كيلو غرام بتاتاً، وأي وزن زائد عن الوزن السموح به يكلّف رسماً قدره (١٠) جنيهات استرلينية تدفع فوراً. والوزن المسموح به لدى الخطوط الجوية العراقية من مطار كاتويك/ لندن الى مطار بغداد الدولي تكون:

| Class | Allowance |
|---|---|
| Economy | 30kg |
| Business | 40kg |
| Hand Luggage | 7kg |

أما الأوزان المسموحة للطفل الرضيع بوزن مجاني: يستصحب وزناً قدره (١٠) كغم لكافة القطاعات الداخلية والخارجية، سواء كان السفر على الدرجة أو الدرجة السياحية.

ويمكن استعراض الأوزان المسموح بها على متن طائرات الخطوط الجوية العراقية في الجدول الآتي.

**الاوزان المسموح بها على متن طائرات الخطوط الجوية العراقية**

| المدينــــــة | الدرجة السياحية | الدرجة الاولى |
|---|---|---|
| مــومبــي | ٣٠ كغم | ٤٠ كغم |
| القـــاهرة | ٣٠ كغم | ٤٠ كغم |
| عمــــان | ٣٠ كغم | ٤٠ كغم |
| بيـــروت | ٣٠ كغم | ٤٠ كغم |
| دمشـــق | ٣٠ كغم | ٤٠ كغم |
| البحريـــن | ٣٠ كغم | ٤٠ كغم |
| الكويـــت | ٣٠ كغم | ٤٠ كغم |
| الشارقــة | ٣٠ كغم | ٤٠ كغم |
| اسطنبــول | ٣٠ كغم | ٤٠ كغم |
| انقـــرة | ٣٠ كغم | ٤٠ كغم |
| طهـــران | ٣٠ كغم | ٤٠ كغم |
| مشــــهد | ٣٠ كغم | ٤٠ كغم |
| اصفهـــان | ٣٠ كغم | ٤٠ كغم |
| دلــــهي | ٣٠ كغم | ٤٠ كغم |
| كوبهـــاكن | ٣٠ كغم | ٤٠ كغم |
| دبـــــي | ٣٠ كغم | ٤٠ كغم |
| لنـــــدن | ٣٠ كغم | ٤٠ كغم |
| كوالالمبــور | ٣٠ كغم | ٤٠ كغم |
| كابــــــل | ٣٠ كغم | ٤٠ كغم |
| فرانكفـورت | ٣٠ كغم | ٤٠ كغم |
| دسلـــدروف | ٣٠ كغم | ٤٠ كغم |
| ستوكهـولم | ٣٠ كغم | ٤٠ كغم |
| بكيــــــن | ٣٠ كغم | ٤٠ كغم |
| كوانجـــو | ٣٠ كغم | ٤٠ كغم |
| فينـــــا | ٣٠ كغم | ٤٠ كغم |

**(٣) المواد المحظورة:**

يقوم الموظف المسؤول بحجز التذاكر بتوجيه المسافر عن موعد الحضور والأوقات المحددة لحضور المسافر في المطار، فضلاً عن توجيهاته حول المواد المحظورة التي تمنع صعودها الى الطائرة حفاظاً على السلامة. فلأسباب أمنية، يجب وضع جميع أنواع السكاكين والأدوات الحادة وأدوات التقطيع أيّاً كان نوعها

أو طولها وسواء كانت معدنية أو مصنوعة من أي مادة أخرى، وكذلك إبر الحياكة والأدوات الرياضية، في الأمتعة المنقولة شحناً. ولا يسمح بحملها على متن الطائرة سواء ضمن أمتعة المحمولة يدوياً أو مع الراكب نفسه. وفي حال حمل الراكب لمثل هذه الأدوات على متن الطائرة، فسيتم مصادرتها ولن ترد لصاحبها مرة أخرى. وينطبق تصنيف المواد الخطرة على جميع المواد والأمتعة التي تشكل خطراً على صحة أو سلامة الإنسان أو ممتلكاته أو البيئة. ويخضع نقل المواد الخطرة لقواعد وأنظمة عالمية. وتتضمن هذه الأمتعة الخطرة DANGEROUS GOODS، وهناك بعض المواد التي يمنع حملها من قبل المسافر أثناء الرحلة، لأنه يتم تصنيفها ضمن (مواد خطيرة) أو تعدّ خطرة أمنياً، وعلى سبيل المثال وليس الحصر ما يأتي:

أ. السكاكين (بما في ذلك أدوات المائدة المنزلية) والأدوات المماثلة للسكاكين.

ب. مشرط.

ج. مفتاح العبوات.

د. شفرات الحلاقة.

ه. مبرد أظافر معدني ومقص للأظافر من أي نوع أو حجم.

و. المواد الخطرة إلا في الحالات التي يحصل الراكب على موافقة مسبقة لحملها.

ز. أدوات الحرفيين.

ح. إبر الحقن (ما لم يتطلب حملها لأسباب طبية).

ط. إبر الحياكة.

ي. غيرها من المواد الحادة أو المدببة أو النافذة، والتجهيزات الرياضية مثل مضارب البيسبول والأقواس والسهام وعصي البلياردو ومضارب الجولف والمقاليع.

ك. الأدوات الفنية.

ل. الأسلحة الحقيقية والتقليد والألعاب (سواءً أكانت مصنوعة من البلاستيك أو المعدن).

م. يحظر حمل المواد السائلة والهلامية والبودرة على جميع الرحلات، ويتضمن ذلك على سبيل المثال وليس الحصر ما يأتي: العطور، رغوة الحلاقة، مزيل العرق، وجل الشعر.

**(٤) الأجور الإضافية:**

قد يكون المسافر على غير دراية بالرسومات الإضافية حتى بعد حجز التذكرة، وذلك لأنّ هذه الرسومات والشروط مكتوبة بخط صغير قد لا يجذب انظار المسافرين إليها، ومن ضمن هذه الرسومات:

أ. الهدايا: غالباً ما توزع شركات الطيران قسائم الهدايا على العملاء، ولكن يتوجب دفع رسوماً من قبل المستفيدين للحصول عليها.

ب. رسومات إدارية: إن معظم شركات الطيران تطلب من المسافرين دفع رسوم لتنفيذ العمليات الإدارية المختلفة، منها: تغيير مواعيد الحجز (على الرغم من الزيادات التي قد تحصل في أسعار التذاكر)، وأيضاً لاسترجاع حق التذكرة في حال لم تستخدم للرحلة.

ج. رسوم المكالمات: غالباً ما تكون أرقام هواتف شركات الطيران دولية، فتكلفة الاتصال ستكون مضاعفة للحجز، وبذلك يمكن للمسافر استخدام الانترنت للحجز أو أي استفسار آخر أو زيارة البريد الالكتروني للشركة.

## ثانياً: إجراءات في صالة المغادرة:

بعد الانتهاء من عمليات التفتيش وفحص الجوازات، يتم التوجه الى صالة المغادرة، وعلى المسافر متابعة ما يأتي:

١. الشاشات المخصصة للإعلان عن مواعيد الرحلات والتي يمكن التعرف من خلالها على موعد الانتقال الى بوابة الصعود والمغادرة. إذ إن المسافر هو المسؤول الوحيد على أن يتواجد هناك (عند بوابة الصعود) في الوقت المحدد.

٢. الحذر من الإفراط في تناول الخمر قبل الرحلة، إذ يحق للمعنيين بالأمر منع المسافر من الركوب فيما إذا تبيّن لهم أن المسافر في حالة سكر، كما ويتم ختم تذكرة سفره بـ(ممنوع من السفر) وبذلك قد ترفض شركات الطيران الأخرى أن تحجز له تذكرة سفر، ولن يكون له الحق في طلب استرداد مبلغ التذكرة. ويرجع السبب في ذلك الى أن شرب كميات قليلة من الكحول قد تكون كافية لجعله في حالة سكر عند الطيران بسبب الضغط المتولد من الطائرة.

وقد يكون للمسافر حاجة من ذوي الاحتياجات الخاصة، فيتوجب على شركة الطيران توفيرها له، ويمكنه اختيار شركة طيران على أساس (الإيفاء بذوي الاحتياجات الخاصة التي طلبها المسافر بشكل أفضل)، مع الأخذ بنظر الاعتبار؛ أنّه يتوجب على المسافر عند حجز تذكرة السفر معرفة إذا ما كانت الشركة ستطلب أي رسوم أو مبالغ إضافية مقابل توفيرها لحاجات المسافر الخاصة. ولا يتعين على شركات الطيران رفض تسجيل أو اصطحاب أشخاص ذو الاحتياجات الخاصة في رحلاتهم، ومع ذلك قد ترفض الشركة الحجز في ظل تحفظها على أنظمة السلامة أو إذا كانت أبواب الطائرة صغيرة ولا تتسع لهذه الحالات.

ومن الأمثلة على الحاجات الخاصة التي يتوجب على شركة الطيران اتخاذ التدابير الخاصة بها هي:

١. العوق الجسدي: فهو بحاجة الى مساعدة في تنقله داخل محطات المطار أو الصعود والنزول من الطائرة.
٢. اصطحاب الأطفال مع المسافر في الرحلة (خصوصاً إذا كان يحتاج الى مكان نومهم).
٣. شراء تذكرة لشخص قاصر يسافر لوحده.
٤. احتياجات غذائية خاصة (متعلقة بالحمية).

## ثالثاً: اختلالات الرحلة:

بعد أن تم حجز تذكرة السفر من قبل المسافر، يمكن أن تتعرّض هذه الرحلة الى اختلالات معينة تستوجب التصرّف الحكيم من قبل شركة الطيران، ومن تلك المواقف:

**(١) إلغاء أو تأجيل الرحلة**:

ليست هنالك أي لوائح بشأن دفع التعويضات مهما كانت أسباب ظروف إلغاء الرحلة أو تأجيلها، إذ إن معظم شركات الطيران تشير في لوائحها بأنّ (وقت وجدول الرحلات) غير مضمون، وقابل للتغيير حسب الظروف.

إنّ معظم شركات الطيران تعمل وفق (الشروط العامة للنقل الجوي) الصادرة من (الاتحاد الدولي للنقل الجوي)، وتعمل كذلك على توفير الاقامة الليلية (الفنادق) للمسافرين الذين ألغيت أو أوجّلت رحلتهم لفترات طويلة، أو تقوم بتسفيرهم مع رحلات جوية أخرى. كما وأنّ الشركة مكفلة بتعويض المسافرين مصاريف (الأكل والشرب والفنادق)، وأنّ الشركة لا تعدّ نفسها مسؤولة عن الإجهاد والاضطرابات النفسية الحاصلة للمسافرين أثناء أي عرقلة حاصلة في الرحلة.

**(٢) منع الصعود:**

يحدث ذلك عندما تسجل شركات الطيران أسماء أكثر من عدد المقاعد المخصصة لهم في الطائرة، وهذا الأمر لا يعدّ غير قانونياً، وتقوم شركات الطيران بذلك عمداً، إذ إنّهم يتوقعون عدم حضور أو إلغاء بعض المسافرين لرحلاتهم، ولكن في بعض الأحيان يحضر عدد أكبر من اللازم، وتسبب أزمة في عدد المقاعد، وبذلك يمنع بعضهم من الالتحاق بالرحلة. وقد يمنع المسافر من الصعود الى الطائرة بسبب نقص في الوثائق اللازمة للطيران.

كما يحدث ذلك؛ إذا منع المسافر من الصعود في إحدى المطارات التابعة للاتحاد الاوروبي أو في مطار غير تابع لدولة عضوة للاتحاد الأوروبي، ولكن الرحلة على إحدى خطوط طيران الدول التابعة للاتحاد الاوروبي وموجهة إليها، ويتوجب على شركة الطيران تعويض المسافر وفقاً للوائح الاتحاد الاوروبي (تعويض منع الصعود والسفر) إذا ما كانت تذكرة سفر صالحة (سارية المفعول)، حجز مؤكد، والفحص قد حصل في الوقت الذي حددته شركة الطيران.

**(٣) الرحلات غير المجدولة (غير المقررة):**

تصنف الرحلات الى رحلات مقررة وغير مقررة، فإذا كانت الرحلة (غير مجدولة) وعند حدوث أي مشكلة متعلقة بالحقائب فإنّ الدّعوى ترفع ضد منظمي الرحلة وليست شركة الطيران (تنظم هذه الرحلات غالباً من قبل شركات سياحية أو مجموعة شركات مستخدمة الطائرة نفسها)، وغالباً ما تكون الرحلات غير المقررة مقيّدة بأسس محدودة، مثلاً؛ تكون الرحلات في يوم أو يومين فقط في الأسبوع ولأماكن سياحية محدّدة.

## رابعاً: خدمات الطائرة:

لا توجد لوائح تحدّد ما يجب على شركات الطيران توفيرها على متن الطائرة، وكذلك العقد المبروم بين الشركة والمسافر لا يحدد نوع الخدمات المقدمة على متن الطائرة.

**(١) وجبات الطعام والشراب:**

إنّ شركات الطيران غير ملزمة لتوفير وجبات الأكل والمرطبات، إلا إنّ معظمها يوفر وجبات الأكل والمرطبات، فلا يوجد أي قانون يشرع على شركة الطيران توفير وجبات اكل حسب اختيار المسافرين، أو توفير وجبات خاصة لأي راكب ولأسباب خاصة (مثلا؛ الحمية أو ظروف صحية خاصة أو اسباب دينية).

**(٢) وسائل الترفيه في الطائرة:**

إنّ شركات الطيران غير مجبرة على توفير وسائل الترفيه داخل الطائرة، إلا أنّ بعض الشركات تعدّ بتوفير أفضل أنواع وسائل الترفيه أثناء الرحلة وذلك لبيع تذاكر أكثر.

**(٣) الحيوانات الأليفة في قمرة الطائرة:**

إنّ بعض الركاب يرغبون باصطحاب حيواناتهم الأليفة معهم، بينما هنالك ركاب آخرون لا يرغبون بالجلوس قريباً من الحيوانات الأليفة لركاب آخرين، وأنّ السماح باصطحاب الحيوانات من عدمه عائد الى شركة الطيران فهي المسؤولة.

**(٤) المرافق الصحية (WC):**

لا يوجد أي قانون يفرض على شركات الطيران توفير المرافق الصحية (دورات مياه) للركاب، ولكن الشركات تجد إنّه من الضروري توفيرها، وتقوم بذلك من تلقاء نفسها، عدا الرحلات القصيرة، والتي تنظم عن طريق طائرات صغيرة.

## أسئلة الفصل العاشر

س١/ بيّن الفئات العمرية للمسافرين ضمن تذكرة السفر، وما هي خطوات السلامة الخاصة بهم؟

س٢/ عدد أنواع جوازات السفر مع توضيح استخدام كلّ منها.

س٣/ أذكر عشراً من الفقرات التي تتضمنها تذكرة السفر مع التوضيح.

س٤/ حوّل ما يأتي الى رموز في جدول مواعيد الرحلات: سافر الأستاذ عزيز على الخطوط الجوية القطرية يوم الثلاثاء من بغداد الى باريس في الرحلة رقم ٢٣٥، وكان على الطيران Connecting في الدوحة التي وصلها في الساعة 23:45 علماً إن إقلاعه من مطار بغداد كان في الساعة 20:45، واتجهت الطائرة القطرية يوم الأربعاء في الرحلة رقم 347 في الساعة 03:30 باتجاه باريس فوصلت في الساعة 10:10.

س٥/ أجب عن ما يأتي:

(أ) أكتب الرموز الخاصة بدرجات السفر.

(ب) أكتب رموز أيام الأسبوع وفق جدول مواقيت الرحلات (Timetable).

(ج) أكتب رموز المدن الآتية: (بيروت، عمّان، إسطنبول، القاهرة، بغداد، دبي، طهران، المدينة المنورة، دمشق، جدّة).

(د) أكتب اسم الناقل الجوي للرموز الآتية: (IA، TK، EK، EY، ME، GF، IR، BA، AF، SV).

(ه) وضّح معنى الاصطلاحين الآتيين (Connnecting) و (Stopover).

(و) يتوجب على شركة الطيران اتخاذ التدابير الخاصة بذوي الاحتياجات الخاصة والأطفال، أذكرها.

(ز) ماهي الإجراءات الأمنية التي يجب أن يتبعها المسافر قبل السفر؟

(ح) أذكر خمساً من المواد المحظورة التي تمنع صعودها الى الطائرة.

س٦/ هناك لغة مشتركة تستعمل في الشركات السياحية ووكالات السفر تفادياً للارباك في نطق مخارج الحروف باللغة الانجليزية، إذكر حروف تلك اللغة.

س٧/ أذكر عشراً من المواد المحظورة التي يمنع حملها من قبل المسافر أثناء الرحلة.

س٨/

The flight (IA101) of the airplane (CRJ-900) departs in 08.09.2017 Baghdad International Airport in Iraq (BGW) (+3) at (11:00) and arrivers at Cairo International Airport in Egypt (CIA) (+2) at (12:30).

Next, it departs from (CIA) in 08.09.2017 at (16:00) and the arrival at Beirut (BEY) (+2) at (18:00). Next, it departs from (BEY) in 09.09.2016 at (10:00) and the arrival at (BGW) at (12:30). Find the following:

(1) Flying time between Baghdad and Cairo.

(2) Total flying time from Cairo to Beirut.

(3) Total flight time from Baghdad to Baghdad.

# المصادر


1. Bouchard, Veronique, "Exploring Corporate Entrepreneurship: A Corporate Strategy Perspective", EMLYON, 2001.
2. Byers, Tom, Top 10 Elements of Technology Entrepreneurship for High-Growth Innovation, Stanford University, 2009.
3. Chang, Hung-Jung & Wang, Hsien-Bin, Case Study On The Model Of Strategic Entrepreneurship, The International Journal of Organizational Innovation Vol 5 Num 4,2013.
4. Eduardo ،Manuel, "e- Entrepreneurship", Munich Personal RePEe Archive, 2006.
5. Etzel, Walker, Stanton, Marketing, 4Edition, McGraw-Hill, 2007.
6. G. Candela and P. Figini, The Economics of Tourism Destinations, Springer Texts in Business and Economics, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2012.
7. Hadri, K., Testing for stationarity in heterogeneous panel data, 2000, Econometrics Journal 3.
8. Hannum, Hurst, The Right to Leave and Return in International Law and Practice, Martinus Nijhoff Publishers, 1987.
9. Hill, Charles W. L. Jones, Gareth R. S Chilling, Melissa A. 2015.
10. Kotler, ower, Makens, Marketing For Hospitality And Tourism, 3Le, Prentice Hall.
11. Kuratko, Donald F, "Entrepreneurship: Theory ،Process & Practice", South – Wes, 2009.
12. Manzoor, Faiza,and Other, The Contribution of Sustainable Tourism to Economic Growth and Employment in Pakistan,

International Journal of Environmental Research and Public Health, 2019.
13. Mill, Robert Christie, Restaurant management, 2Edition, Prentice Hall, 2001.
14. Morrison, Morrison, Leslie & Scott, Terri, A Strategy To Increase The Levels Of Entrepreneurial Activity In Northern Ireland, 2003.
15. Ninemeier, Hayes, Restaurant Operation Management: Principles and Practices ,3Edition , Pearson Education, Inc., 2006.
16. Peter Laimer, Basic concepts and definitions: Travel and Tourism - domestic and international, UNWTO/UNSD WS Moldova, 29 June – 2 July 2010.
17. Studdard, L. Nareatha & Munchus, George, Entrepreneurial firms acquisition of knowledge using proactive help-seeking behaviour, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research Vol. 15, No. 3, 2009.
18. Werthner, Hannes, Ricci, Francesco, Ecommerce and Tourism in Communications of the Acm, Vol. 47. No 12, Decenber 2004.

١٩. أبو جمعة، نعيم حافظ، الخداع التسويقي في الوطن العربي، ملتقى التسويق في الوطن العربي، الشارقة، ٢٠٠٢.
٢٠. أبو رمان، أسعد حماد، ممدوح طايع الزيادات، مدى إدراك السياح الأردنيين للخداع التسويقي الذي تمارسه وكالات السياحة والسفر – دراسة تحليلية ميدانية، مجلة تنمية الرافدين، العدد ١٠٠ / مجلد ٣٢، ٢٠١٠.
٢١. أبو رمان، أسعد، أبي الديوه جي، التسويق السياحي والفندقي، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٠.
٢٢. أبو فاره، يوسف، التسويق الإلكتروني، ط ١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٤.
٢٣. أحمد، دنيا طارق، أثر الإبداع التقني في تطوير خدمة الإيواء - دراسة ميدانية في عينة من فنادق الدرجة الاولى في بغداد، بحث منشور - مجلة الإدارة والاقتصاد / العدد ٥٤، ٢٠٠٩.

٢٤. أحمد، منال شوقي عبد المعطي، علم اقتصاديات النقل، ط١، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، ٢٠١٠.
٢٥. الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، إدارة فندقية، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، السعودية، لا سنة.
٢٦. الادارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، إصدار تذاكر، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، السعودية، ١٤٢٩هـ/٢٠٠٩م.
٢٧. الادارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، أعمال وكالات السفر والسياحة، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، السعودية، ١٤٢٩هـ/٢٠٠٩م.
٢٨. الإدارة العامة، مدخل إلى أعمال وكالات السياحة والسفر، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، السعودية، ١٤٢٩هـ/٢٠٠٩م.
٢٩. الإدارة العامة، وكالات السفر، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، السعودية، ١٤٢٩هـ/٢٠٠٩م.
٣٠. إسماعيل، محمد، جمال قاسم، أثر قطاع السياحة على النمو الاقتصادي في الدول العربية، صندوق النقد العربي – أكتوبر ٢٠٢٠.
٣١. البارودي، علي، ومحمد فريد العريني ومحمد السيد الفقي، القانون البحري والجوي، ط١، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، ٢٠٠١.
٣٢. باعلوي، عبد الخالق أحمد، مبادئ التسويق، ط١، دار الفكر، دمشق، ١٩٩٦.
٣٣. البرواري، نزار عبد المجيد، وأحمد محمد البرزنجي، استراتيجيات التسويق (المفاهيم، الأسس، الوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٨.
٣٤. البطوطي، سعيد، شركات السياحة ووكالات السفر، ط١، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٠.
٣٥. البكري، ثامر، الاتصالات التسويقية والترويج، ط١، دار حامد للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٦.
٣٦. البلداوي، كنه، قوائم الطعام: تخطيط، تصميم / تسويق، رقابة، ط ١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٨.
٣٧. توفيق، ماهر عبد العزيز، صناعة السياحة، دار زهراء للنشر، عمّان، ١٩٩٧.
٣٨. حامد، هند محمد، التجارة الالكترونية في المجال السياحي، ط١، القاهرة، ٢٠٠٣.
٣٩. الحجار، بسّام، صفاء عبد الجبار الموسوي، علي خليل شمطو، دالة الانتاج في القطاع السياحي – النظرية والتطبيق، ط١، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠١٥.
٤٠. الحديد، إبراهيم إسماعيل، إدارة التسويق السياحي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠.

٤١. حسين، ميسون علي، الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول، بحث منشور- مجلة جامعة بابل – العلوم الإنسانية، المجلد٢١، العدد٢، ٢٠١٣.
٤٢. حفني، لمياء، مقدمة عن شركات السياحة ووكالات السفر، ط١، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، ٢٠١١.
٤٣. حمزة، لفقير، تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاولة مع دراسة حالة برنامج Cree Germeالمعتمد في غرفة الصناعات التقليدية والحرف، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوقرة بومرداس - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر، ٢٠٠٩.
٤٤. الحميري، موفق عدنان عبد الجبار، وأمين أحمد محجوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، ط١، إثراء للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠١١.
٤٥. الحوري، مثنى طه، إسماعيل محمد علي الدباغ، مبادئ السفر والسياحة، ط١، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠١.
٤٦. الحوري، مثنى طه، وإسماعيل محمد علي الدباغ، اقتصاديات السفر والسياحة، ط١، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠١٣.
٤٧. الخشروم، محمد، ونبيل محمد موسى، ملخص كتاب (مبادئ إدارة الأعمال- المبادئ والمهارات والوظائف)، نسخة الكترونية، نسخة حديثة ١٤٣٢هـ/٢٠١٢م.
٤٨. داركر، بيتر، التجديد والمقاولة-ممارسات ومبادئ، ترجمة: حسين عبد الفتاح، مركز الكتب الأردني، عمّان، ١٩٨٥.
٤٩. الدباغ، إسماعيل محمد علي، وإلهام خضير شبر، الاقتصاد السياحي، ج١، ط١، دار الكتاب، بغداد، ٢٠١٤.
٥٠. الزعبي، محمد، الخداع التسويقي: دراسة ميدانية لاتجاهات المستهلكين نحو الممارسات غير الأخلاقية في التسويق في مدينة اربد، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، اربد، ٢٠٠٣.
٥١. السالمي، علاء عبد الرزاق محمد، وحسين عبد الرزاق السالمي، شبكات الإدارة الالكترونية، ط١، دار وائل للنشر، عمّان، ٢٠٠٥.
٥٢. سراب، إلياس، تسويق الخدمات السياحية، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٢.
٥٣. السكارنة، بلال خلف، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، ط٣، دار المسيرة للنشر والطبع والتوزيع، عمان، ٢٠١٦.
٥٤. سليمان، أحمد علي، سلوك المستهلك بين النظرية والتطبيق مع التركيز على السوق السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٠.
٥٥. الشاوي، هاني فاضل، دور المبادرة الاستراتيجية والإبداع التمزيقي التكتيكي في تحقيق النجاح الاستثماري، بحث منشور- العدد ٥٣، ٢٠١٩.

٥٦. الشرقاوي، فتحي محمد، لمياء حفني، التسويق السياحي، ط١، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٨.
٥٧. الشرقاوي، فتحي محمد، ولمياء حفني، التسويق السياحي، ط١، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٨.
٥٨. شلبي، ثروة محمد، تنمية اجتماعية، جامعة بنها، القاهرة، لا سنة.
٥٩. الشماع، خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط١، بلا اسم مطبعة، ١٩٩١.
٦٠. الشمري، صادق راشد، دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المصرفي المتميز- دراسة تحليلية، بحث منشور- مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد٢١، العدد ٨٣، ٢٠١٥.
٦١. شمطو، سمير خليل، إدارة وكالات السياحة والسفر، ط١، مطبعة بغداد، بغداد، ٢٠١٧.
٦٢. صندوق النقد العربي (2020)، قاعدة البيانات الاقتصادية، واستبيان دراسة (قياس الأثر الاقتصادي لقطاع السياحة في الدول العربية).
٦٣. الطائي، حميد عبد النبي، إدارة الضيافة، دار زهران، عمّان، ٢٠٠٠.
٦٤. الطائي، حميد عبد النبي، التسويق السياحي (مدخل إستراتيجي)، ط١، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٤.
٦٥. الطائي، حميد عبد النبي، مدخل إلى إدارة الفنادق، ط١، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦.
٦٦. الطائي، حميد، وبشير العلاق، تسويق الخدمات (مدخل إستراتيجي، وظيفي، تطبيقي)، الطبعة العربية الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٩.
٦٧. الطائي، محمد، هدى عبد الرحيم حسن العلي، اقتصاديات المعلومات، ط١، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٧.
٦٨. عباس، سهيلة، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، ط١، دار وائل للنشر، بيروت، ٢٠٠٤.
٦٩. عبد السميع، صبري، التسويق السياحي، والفندقي أسس علمية وتجارب عربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٦.
٧٠. عبدة، سعيد، أسس جغرافية النقل، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠٥.
٧١. عبيدات، محمد ابراهيم، سلوك المستهلك – مدخل استراتيجي، ط٤، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٤.
٧٢. العدوان، مروان محسن، ادارة وكالات وشركات السفر والسياحة، الجزء الثالث، دار مجدلاوي للنشر، عمّان، ١٩٩٦.

٧٣. العدواني، عبد الستار محمد، وأثمار عبد الرزاق محمد، حاضنات الأعمال مدخل المنظمات للتحول نحو الأداء الريادي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد ١٨ العدد ٦٩، ٢٠١٢.
٧٤. العلاق، بشير، ثقافة الخدمة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٩.
٧٥. علام، أحمد عبد السميع، اقتصاديات النقل السياحي، ط١، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، ٢٠١٠.
٧٦. علي، يعقوب صفر، التخطيط لتأهيل خدمات وفعاليات السياحة الدينية في محافظة النجف وأثرها في نمو النشاط السياحي، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، قسم السياحة، ٢٠٠٧.
٧٧. العمر، رضوان المحمود، التسويق الدولي، ط١، دار وائل للنشر، عمّان، ٢٠٠٧.
٧٨. الغدير، حمد، ورشاد الساعد، سلوك المستهلك (مدخل متكامل)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٩.
٧٩. الفتلاوي، حسين بشير، تأثير تبني سلوكيات العمل الاستباقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية، رسالة ماجستير، التخطيط الاستراتيجي الأمني/ قسم إدارة الأعمال – كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء، ٢٠٢١.
٨٠. فوزي عطوي، والتشريعات السياحية والفندقية في لبنان والبلاد العربية، ط١، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، ٢٠٠٤.
٨١. القحطاني، سالم بن سعيد آل ناصر، الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية، بحث – المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي.
٨٢. قسم السياحة الدينية، إدارة المكاتب السياحية، كلية الشريعة الاسلامية – جامعة أهل البيت "ع"، مكتب الطلبة للطباعة والاستنساخ، كربلاء، ٢٠١٣/٢٠١٤.
٨٣. كامل، مصطفى، حول ترشيد الهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية، الملتقى العربي الثاني حزيران، ٢٠٠٥.
٨٤. كمال، إيهاب، فن ومهارة الإدارة، ط١، دار الحرم للتراث، القاهرة، ٢٠١٤.
٨٥. اللوزي، موسى، تنظيم إجراءات العمل، ط١، دار وائل للنشر، الإسكندرية،٢٠٠٢.
٨٦. محمد إسماعيل، جمال قاسم، أثر قطاع السياحة على النمو الاقتصادي في الدول العربية، صندوق النقد العربي – أكتوبر ٢٠٢٠.
٨٧. المحياوي، قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات - مفاهيم، عمليات، تطبيقات، الطبعة العربية الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٦.

٨٨. مركز الأبحاث الإحصائية والاقتصادية والاجتماعية والتدريب للدول الإسلامية (سيسرك)، تقرير السياحة الدولية ٢٠١٧، منظمة التعاون الإسلامي، أنقرة، ٢٠١٧.
٨٩. المساعد، زكي خليل، تسويق الخدمات وتطبيقاته، ط١، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦.
٩٠. المشهداني، خليل إبراهيم، التخطيط السياحي، الجامعة المستنصرية – كلية الإدارة والاقتصاد، لا سنة.
٩١. مقابلة، أحمد محمود، صناعة السياحية، ط١، دار كنوز المعرفة الجامعية العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٧.
٩٢. الملكاوي، عمر جوابره، مبادئ التسويق السياحي والفندقي، ط١، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمّان، ٢٠٠٨.
٩٣. منشورات الأمم المتحدة - المنظمة العالمية للسياحة، الحساب الفرعي للسياحة: الإطار المنهجي الموصى به، جهز في الولايات المتحدة الأمريكية.
٩٤. المنصور، كاسر نصر، سلوك المستهلك، ط١، دار حامد، عمّان، ٢٠٠٩.
٩٥. منظمة السياحة العالمية التابعة للأمم المتحدة (UNWTO).
٩٦. منظمة السياحة العالمية 2020، قاعدة بيانات مجموعة البيانات الإحصائية للسياحة.
٩٧. منظمة السياحة العالمية، الحساب الفرعي للسياحة – الإطار المنهجي الموصى به، الولايات المتحدة الأمريكية، ٢٠٠١.
٩٨. مؤشر هينلي وبارتنرز لقيود التأشيرة لعام ٢٠٢٢.
٩٩. النصراوي، سلطان جاسم، القطاع السياحي العالمي في خضم أزمة COVID-19، مقال منشور، الموقع الالكتروني– كلية الإدارة والاقتصاد– جامعة كربلاء، ٢٠٢٠/٤/٢٤.
١٠٠. والي، عدنان ماشي، بناء الهياكل التنظيمية، كراس: ٢٠١٢، www.google.iq
١٠١. يا ملكي، أكرم، وباسم محمد صالح، القانون التجاري القسم الثاني، الشركات التجارية، جامعة بغداد، ١٩٨٣.
١٠٢. يزيد، دلال، الحماية القانونية للسائح في ضوء عقد السياحة، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد ١١، حزيران - ٢٠١٤.
١٠٣. يوسف، جابر يوسف محمد، ملخص كتاب نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك، لا سنة.

## المحتويات